

Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Departamento de Audiovisual e Publicidade

A chegada da Forever 21 no Brasil representa um Ponto de Virada no mercado das Lojas  
Riachuelo?

Micaela Lumi Maier Tubaki  
Vanessa Cristina Goulart Lima

Brasília  
Junho 2014

Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Departamento de Audiovisual e Publicidade

A chegada da Forever 21 no Brasil representa um Ponto de Virada no mercado das Lojas Riachuelo?

Micaela Lumi Maier Tubaki  
Vanessa Cristina Goulart Lima

Monografia de conclusão de graduação apresentada ao curso Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Professor Edmundo Brandão Dantas

Brasília  
Junho 2014

Micaela Lumi Maier Tubaki  
Vanessa Cristina Goulart Lima

A chegada da Forever 21 no Brasil representa um Ponto de Virada no mercado das Lojas Riachuelo?

Banca Examinadora

---

Prof. Edmundo Brandão Dantas  
Orientador

---

Prof. Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu  
Examinadora

---

Prof. Samuel Lima  
Examinador

Brasília  
Junho 2014

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos à todos que, de alguma forma, fizeram parte da nossa jornada na UnB. Aos professores, que foram fundamentais para nos ensinar o conteúdo que irá basear nossas vidas profissionais. Aos colegas de semestre, que compartilharam conosco a expectativa de entrar na universidade, os trabalhos passados em sala e as felicidades e angústias ao longo de cada semestre. À Doisnovemeia Publicidade, que nos proporcionou experiências memoráveis e conhecimento prático para embasar importantes decisões. Aos nossos amigos, que deram enorme apoio e auxílio durante os momentos mais intensos do projeto. Aos nossos familiares, que sempre acreditaram no nosso potencial e que nos deram suporte dia e noite.

Agradecemos em especial ao professor Edmundo Brandão Dantas, nosso orientador, que acompanhou de perto a execução desse trabalho fazendo os apontamentos necessários para torná-lo o melhor possível. Somos profundamente gratas pela atenção e paciência que nos foram dedicadas e pelos conselhos que, muitas vezes, nos ajudaram a ter mais tranquilidade e confiança em nós mesmas.

Por fim, agradecemos uma à outra, pelo laço que criamos durante os quatro anos e meio que convivemos juntas na universidade e fora dela, evoluindo profissional e academicamente, compartilhando vitórias e aprendendo a delegar, dar suporte e acreditar. A relação de parceria e confiança que construímos foi fundamental durante o desenvolvimento do projeto final, que não teria sido tão desafiador sem o olhar de ambas autoras. Entrar na faculdade foi um marco em nossas vidas e finalizar esse ciclo juntas é uma vitória maior ainda.



## RESUMO

Utilizando o conceito de Ponto de Virada, apresentado por Malcolm Gladwell (2009), o presente trabalho se propõe a estudar o mercado de lojas de departamento no Brasil com o recorte de duas marcas: as Lojas Riachuelo, de origem brasileira, e a Forever 21, empresa norte-americana que chegou ao país em março de 2014. A fim de estudar o Ponto de Virada que resultou no reposicionamento da marca Riachuelo e na chegada da Forever 21 no Brasil, utilizamos como base conceitos relacionados a tendências, *branding*, ponto de venda, entre outros. Também foi feito um levantamento histórico das duas empresas e uma pesquisa de campo em uma loja de cada marca. Percorrendo esse caminho, ao final do trabalho foi possível “desenhar” o Ponto de Virada investigado utilizando três fatores principais: o aumento no poder aquisitivo das classes sociais B e C, a expansão do consumo no Brasil e o crescimento do mercado de varejo do país.

Palavras-chave: Comunicação, Marketing, Ponto de Virada, Riachuelo, Forever 21, Tendências.

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1 – Diferenças entre o modelo tradicional e o modelo <i>fast-fashion</i> .....	81
Quadro 2 – Comparativo entre as lojas de departamento .....	135
Tabela 1 – <i>Ranking</i> das 15 maiores empresas do varejo brasileiro .....	76
Tabela 2 – <i>Ranking</i> por faturamento dos principais segmentos, número de lojas e número de funcionários: moda e esportes .....	82
Figura 1 – Teoria da Cauda Longa .....	27
Figura 2 – Modelo síntese de decisão de compra .....	33
Figura 3 – <i>Adopter model</i> .....	48
Figura 4 – Ciclo de vida do produto .....	52
Figura 5 – <i>Diamond shaped trend model</i> .....	53
Figura 6 e 7 – Coleção torcida <i>fashion</i> Riachuelo e Camila Coutinho .....	91
Figura 8 – Imagem descritiva dos canais de consumo da classe C .....	93
Figura 9 – Gráfico da evolução das classes sociais .....	94
Figura 10 – Gráfico com crescimento das Lojas Riachuelo de 2005 a 2013 .....	97
Figura 11 – Fachada da loja Riachuelo na Oscar Freire .....	98
Figura 12 – Evolução da marca Riachuelo .....	100
Figura 13 – Site Riachuelo .....	101
Figura 14 – Facebook Riachuelo .....	102
Figura 15 – Instagram Riachuelo .....	102
Figura 16 – Twitter Riachuelo .....	103
Figura 17 – Youtube Riachuelo .....	103
Figura 18 – Loja âncora XXI .....	105
Figura 19 – Loja Forever 21 Los Angeles .....	106
Figura 20 – Loja Forever 21 Times Square Nova York .....	106
Figura 21 – Interior da loja Forever 21 em São Paulo .....	107
Figura 22 – Evolução da logomarca Forever 21 .....	109
Figura 23 – Logomarca Forever 21 reduzida .....	109
Figura 24 – Site Forever 21 .....	110
Figura 25 – Facebook Forever 21 .....	110
Figura 26 – Instagram Forever 21 .....	111
Figura 27 – Twitter Forever 21 .....	111
Figura 28 – Youtube Forever 21 .....	112
Figura 29 – Google+ Forever 21 .....	112
Figura 30 – Pinterest Forever 21 .....	113
Figura 31 – Pontos-chave positivos das lojas de departamento .....	126
Figura 32 – Pontos-chave negativos das lojas de departamento .....	127

Figura 33 – Contraponto entre qualidades positivas e negativas da marca Riachuelo, na opinião dos entrevistados .....	129
Figura 34 – Nuvem de palavras com principais termos relacionados à Riachuelo, na opinião dos entrevistados .....	131
Figura 35 – Pontos-chave positivos e a expectativa para com a marca Forever 21 .....	133
Figura 36 – Comparativo entre os pontos positivos e negativos Forever 21, na opinião dos entrevistados .....	134
Figura 37 – Relação entre as marcas dentro do segmento de lojas de departamento .....	137
Figura 38 – Rendimento médio do trabalhador brasileiro de 2009 a 2011 .....	144

## LISTA DE APÊNDICE

Apêndice 1 – Entrevista aplicada na pesquisa de campo .....	167
Apêndice 2 – Entrevista 1 Lojas Riachuelo.....	169
Apêndice 3 – Entrevista 2 Forever 21.....	171

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	11
2. Metodologia da Pesquisa .....	17
2.1. Metodologia da pesquisa de campo .....	18
3. Fundamentação Teórica .....	22
3.1. O atual contexto de marketing .....	22
3.1.1 Um mercado em constante transformação .....	22
3.1.2 O conceito do Ponto de Virada .....	23
3.1.3 O conceito da Cauda Longa .....	26
3.2. Comportamento do consumidor: o ponto de partida para se entenderem as epidemias .....	30
3.2.1 Consumo: da necessidade do cliente até o momento efetivo da compra .....	31
3.2.2 O conceito de Loop do Hábito .....	35
3.2.3 A influência do envolvimento com a marca nas atitudes do consumidor .....	37
3.3. O impacto do estudo de tendências .....	39
3.3.1 Mudanças de comportamento: catalisadores de novos negócios .....	40
3.3.2 Os grandes líderes de epidemias sociais .....	47
3.3.3 A anatomia de uma tendência .....	53
3.3.4 Tendências: os novos insumos do planejamento de marketing .....	54
3.3.5 As novas tendências .....	59
3.4. A gestão de <i>branding</i> .....	62
3.4.1 A importância da marca .....	62
3.4.2 O que é o <i>Branding</i> ? .....	65
3.5. A moda e o mercado de varejo .....	71
3.5.1 A expansão e singularidade do varejo brasileiro .....	72
3.5.2 O consumo de moda, o fast fashion e as lojas de departamento do Brasil .....	76
3.5.3 Ponto de venda: a influência da experiência com a marca no momento da compra .....	83
4. Aprofundamento do tema, Análise dos dados e Discussão .....	88
4.1 A recente atração das <i>fast fashion</i> internacionais pelo mercado brasileiro .....	88
4.1.1 Mudanças observadas no comportamento de consumo de moda dos jovens brasileiros .....	88
4.2 Riachuelo x Forever 21: um levantamento de dados sobre o surgimento dos negócios, a construção das marcas e seus desdobramentos de comunicação .....	94
4.2.1 Riachuelo: a evolução da marca de varejo brasileira .....	95
4.2.2 A história da Forever 21 e sua chegada ao Brasil .....	103
4.3 O impacto da chegada da Forever 21 no mercado da Riachuelo .....	113
4.3.1 Observações realizadas em campo .....	115
4.3.2 Análise de dados coletados na pesquisa .....	120
4.4 Discussões sobre a posição da Riachuelo em meio a esse cenário de mudanças .....	137
4.4.1 Debates sobre as tendências, a análise de dados da pesquisa de campo e a Cauda Longa .....	138

4.4.2 Ponto de virada: sim ou não? .....	143
4.4.3 As reações da Riachuelo frente às transformações no segmento .....	147
5. Considerações Finais .....	153
5.1 Conclusões .....	154
5.2 Recomendações .....	156
Referências .....	158
Apêndice .....	166

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, estamos envoltos por mercados extremamente voláteis. Os avanços tecnológicos correm contra o tempo e originam produtos e serviços que tornam a vida cada vez mais instantânea e mutante. A novidade de hoje, amanhã poderá ser substituída por algo mais rápido, eficiente e bonito. Por isso, não é incomum vermos diversas empresas sumirem do mercado em menos de um ano e muitas outras se transformarem em febre do dia para a noite. Como novas marcas conseguem dominar o mercado tão rapidamente ocupando o lugar de outras, até então, líderes?

Em seu livro “O Ponto da Virada”, Malcolm Gladwell (2009) defende que pequenos grupos de pessoas são capazes de adotar novos comportamentos que acabam se espalhando como vírus e “contaminando” outras pessoas. Segundo ele, uma sucessão de discretas, porém rápidas mudanças, pode surtir consequências representativas para uma sociedade e seus padrões de consumo.

A locadora Blockbuster parece ser um exemplo de uma grande empresa dos anos 1990 que perdeu força no mercado cinematográfico com a ascensão e expansão da Internet. Por outro lado, uma marca que soube aproveitar bem essa oportunidade, prevendo, não só a "democratização" da Internet, mas também a popularização das séries de televisão, foi o Netflix, uma empresa norte-americana que permite que seus assinantes assistam filmes e séries *online* onde desejarem: no computador, no celular, na televisão ou em outros aparelhos eletrônicos. Para oferecer um serviço atual e compatível com o que seu público deseja, a empresa utiliza um sistema de avaliação dos conteúdos como forma de prever o que seus assinantes gostariam de ver. No caso apresentado, percebemos a mudança de comportamento citada por Gladwell (2009): as pessoas pararam de alugar filmes em lojas físicas e passaram a procurá-los diretamente na Internet. O Netflix parece ter percebido isso antes de outras empresas e se posicionou como o primeiro a atender essa crescente demanda.

Para Gladwell (2009, p. 17), o Ponto de Virada é "(...) o momento de massa crítica, o limiar, o ponto de ebulição”, ou seja, é aquele momento em que uma brusca mudança de comportamento altera o cenário de qualquer mercado estável e sólido. Para não perder espaço

entre os concorrentes do devido segmento, as empresas precisam estar focadas no seu público-alvo. Assim, antever novidades, prever mudanças e planejar melhores formas de adaptação e adequação aos movimentos do mercado, são atitudes interessantes para todas empresas atuantes nesse cenário digital em que tudo gira com um piscar de olhos.

Tendo em vista o conceito de Ponto de Virada apresentado por Malcolm Gladwell e a importância de se estudarem novas tendências de mercado, o presente trabalho se propõe a analisar as mudanças no segmento de lojas de departamento situadas no Brasil. O projeto visa explorar os principais fatores que vêm estimulando grandes marcas do exterior a abrirem portas no país. Vamos estudar especificamente a chegada da loja Forever 21, uma marca de origem norte-americana famosa entre os adolescentes por suas roupas com estilo diferenciado a preços baixos.

Entendendo as transformações estruturais, econômicas, sociais e culturais que vêm potencializando essa atração, esperamos obter uma fotografia mais clara das modificações no comportamento do consumidor. Após essa análise inicial, o projeto também se propõe a fazer um recorte de uma marca específica do ramo, as Lojas Riachuelo, com o objetivo de estudar seu histórico e seus planos de atuação, a fim de compreender o possível impacto que a chegada da Forever 21 terá sobre a empresa. A marca Riachuelo foi escolhida, primeiramente por ser uma empresa de origem brasileira. Além disso, o fato de a marca ter passado por um reposicionamento em 2013 e ter aberto uma unidade na Oscar Freire, sofisticada rua em São Paulo que, aparentemente, não atinge seu público-alvo, despertou a curiosidade em estudá-la.

O conceito de Ponto de Virada mostra que nuances em comportamentos de consumo podem gerar transformações significativas nos formatos de negócios. Desde a disposição física das empresas até mesmo seus produtos ou serviços finais podem sofrer mudanças para acompanhar as ondas do mercado. O segmento das lojas de departamento não fica de fora desta observação. Apesar de ser clássico nos países europeus, o modelo de negócio dessas empresas vem sendo replicado com diferentes formatos ao longo do tempo.

No Brasil, nós temos algumas marcas líderes como Renner, C&A, Riachuelo, Marisa e



Zara. Porém, entre a maioria (excluindo a Zara), percebe-se uma dificuldade de posicionamento em relação ao público-alvo que elas querem atingir. Isso porque elas parecem atrair, a priori, consumidores de classe C, visto que seus diferenciais competitivos são os preços. Porém, nos últimos anos, percebe-se uma contínua tentativa de reposicionamento da Riachuelo, C&A e Renner, em direção ao *target*<sup>1</sup> de classe A/B. Percebemos isso devido às coleções especiais criadas em parcerias com estilistas famosos entre os jovens, considerados *cult* ou *high fashion*, ou mesmo pelas novas lojas (a Renner inaugurou uma loja conceito no *shopping* Iguatemi em Brasília, por exemplo).

A chegada de algumas redes internacionais extremamente reconhecidas como: Topshop, Forever 21 e H&M tende a ser bastante perigosa para o nicho das lojas de departamento que querem ser reconhecidas como *hype*<sup>2</sup> e *cool*<sup>3</sup>. Isso porque, de uns tempos para cá, aparentemente houve um aumento significativo na demanda por peças de roupa mais acessíveis, porém diferentes e autênticas, atraindo os jovens que consomem essas marcas estrangeiras. Assim, uma marca como a Riachuelo perderia espaço entre os jovens que ela tanto visa atingir e ficaria desfocada dentro do mercado.

Essas aparentes evidências sugerem que mudanças no comportamento dos consumidores estão ocorrendo e que algo está impulsionando a entrada de tais redes internacionais no país. Além delas se configurarem como uma ameaça direta para a marca Riachuelo, parecem estar maquiando tendências culturais de base e trazendo propostas inovadoras de comércio consigo. Portanto, o projeto visa aprofundar o entendimento sobre esses acontecimentos para que se tenha um retrato objetivo das transformações que virão no setor de lojas de departamento do Brasil.

Tendo em mente essas transformações que o setor em questão está sofrendo, o trabalho gira em torno do seguinte problema de pesquisa: como as lojas Riachuelo estão atuando para não perder seu espaço no segmento de lojas de departamento devido às novas tendências e a chegada

---

<sup>1</sup> Denominação da língua inglesa sinônimo de público-alvo.

<sup>2</sup> Termo inglês utilizado na linguagem coloquial para representar um produto que todos devem ter ou algo que está sendo bastante comentado na sociedade. É ligado diretamente a tendências, por ser algo que está no centro das atenções do cenário da moda.

<sup>3</sup> Tradução literal inglês-português: legal.

da loja Forever 21 no mercado brasileiro? Duas perguntas adicionais ao problema que também dão embasamento ao trabalho são: de onde surgiu o interesse “repentino” das redes internacionais pelo Brasil, fazendo com que elas direcionassem suas lentes ao país e o que elas trazem de novo para o mercado nacional? Com isso, o objetivo geral do estudo é investigar as tendências e mudanças que podem atingir a marca Riachuelo para que ela possa evoluir no mercado competitivo. A partir desse objetivo geral, os objetivos específicos estabelecidos são:

- Estudar o conceito de "ponto de virada";
- Aprofundar o entendimento sobre a previsão de tendências como parte da estratégia de negócios;
- Explorar os fatores que motivaram a chegada desta nova "leva" de lojas de departamento estrangeiras no país;
- Investigar as mudanças no comportamento do consumidor que irão propiciar a expansão desse segmento no Brasil;
- Analisar o segmento das lojas de departamento no país: os principais concorrentes, seus *targets*, atuais posicionamentos e principais investimentos de comunicação ;
- Aprofundar a análise em relação às lojas Riachuelo, pontuando seus pontos fortes e fracos;
- Comparar as lojas Riachuelo à Forever 21: o que ela traz de novo e quais ameaças impõe;
- Avaliar as possíveis tendências que podem surgir com a entrada dessa nova rede no Brasil;
- Investigar mudanças em relação ao comportamento de consumidor dada esta nova realidade;
- Verificar a existência de novas oportunidades de atuação para a marca.

A fim de atingir o objetivo geral e solucionar o problema, foram utilizados dois tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. A primeira visou o acúmulo de conhecimento sobre o tema proposto e foi aplicada na fundamentação teórica. O método utilizado para a coleta de informações nessa primeira etapa foi o levantamento bibliográfico e documental, feito em fontes secundárias como livros, teses e dissertações e na Internet. Já a pesquisa descritiva foi feita na etapa de aprofundamento do tema, na qual são observadas e descritas as mudanças no mercado

de lojas de departamento. Nessa etapa foram feitas pesquisas documentais e pesquisas históricas sobre as marcas em questão: Riachuelo e Forever 21. Além desses dois métodos de coleta, também foi realizada uma pesquisa de campo nas principais lojas das duas marcas em análise, com aplicação de entrevistas aos consumidores que passavam pelo local no momento. Mais à frente, o método utilizado, a análise e conclusões de ambas as pesquisas serão detalhados.

O tema proposto se torna atual e relevante tendo em vista que a chegada da marca Forever 21 e as mudanças no segmento de lojas de departamento no Brasil estão acontecendo no exato momento em que a pesquisa está sendo realizada. Além disso, as tendências que essas transformações estão trazendo estão começando a apontar no presente período. As análises e conclusões feitas aqui são baseadas nos autores e conceitos apresentados no segundo capítulo do projeto.

Algumas descobertas ao longo do estudo mudaram o tema inicialmente proposto. Primeiramente, pretendia-se estudar a loja internacional Topshop junto com a Forever 21 como concorrente direta das lojas Riachuelo. Porém, ao longo das entrevistas e das observações feitas na loja da marca, percebeu-se que seu posicionamento e público-alvo são diferentes da marca brasileira. Esse caso também está mais detalhado no tópico que descreve a pesquisa feita. Além disso, a distância geográfica não só das sedes, como também das lojas analisadas, criou algumas limitações e fez com que o período de reconhecimento e estudo dentro das lojas fosse muito curto.

A divisão do trabalho foi feita em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a presente introdução, que apresenta sucintamente o tema, o problema e os objetivos do trabalho. Em seguida, no Capítulo 2, está detalhada toda a metodologia do trabalho e as técnicas utilizadas para se atingir o que foi proposto. Neste capítulo também está a descrição das entrevistas e observações feitas em São Paulo, nas lojas da Riachuelo na Oscar Freire e da Forever 21 no *shopping* Morumbi.

No terceiro capítulo, foram explorados os referenciais teóricos necessários para se estudar o tema escolhido. O primeiro tópico da Fundamentação Teórica aborda o atual contexto de

marketing a fim de se entender o cenário no qual as mudanças do segmento de lojas de departamento estão acontecendo. Nesse tópico, é aprofundado o conceito do ponto de virada apresentado por Gladwell (2009) e utilizado como base para o estudo. Depois, passamos pelo comportamento do consumidor, o estudo de tendências, a gestão de *branding* e o mercado de varejo.

O Aprofundamento do Tema se segue à Fundamentação Teórica. Nele temos o histórico das lojas Riachuelo, a chegada da Forever 21 no Brasil e as transformações que estão acontecendo no mercado de lojas de departamentos no Brasil. Aqui também são apontadas as principais oportunidades e tendências que a marca brasileira pode utilizar a seu favor para não perder sua fatia no mercado e, se possível, aumentar sua participação. Este capítulo também traz a análise de dados e discussões feitas com base nos referenciais teóricos apresentados no Capítulo 3 e as entrevistas e observações apresentadas na metodologia do trabalho.

Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as conclusões tiradas depois de todas as etapas do trabalho e as recomendações para pesquisas futuras.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Como dito anteriormente na introdução, o trabalho foi elaborado com a ajuda de dois tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. Foi necessário utilizar esses dois tipos devido a necessidade de levantar referenciais teóricos e conceitos relacionados com o tema proposto e de descrever um fenômeno que está acontecendo atualmente com base no histórico e acontecimentos recentes relacionados com as duas marcas estudadas.

A pesquisa exploratória foi utilizada na primeira etapa do trabalho, a Fundamentação Teórica, devido à necessidade de adquirir conhecimentos acerca do tema proposto. Mattar (1999, p. 80) defende que a pesquisa exploratória “é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”. O método utilizado foi o levantamento em fontes secundárias, aquelas que estão disponíveis para consultas, mais especificamente o levantamento bibliográfico feito em livros, teses, dissertações e em páginas da Internet que abordam o tema proposto. Além dessas fontes específicas, também foi feito o levantamento bibliográfico de conceitos relacionados, como comportamento do consumidor, *branding* e varejo para dar base à análise e discussão.

Já a pesquisa conclusiva descritiva, aplicada no Aprofundamento do Tema, foi adequada, pois, segundo Mattar (1999), possui objetivos bem definidos, dirigidos para a solução de problemas específicos. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: pesquisa documental, pesquisa histórica e pesquisa de campo. As pesquisas documental e histórica foram feitas em um primeiro momento a fim de conhecer melhor a história, o posicionamento e o momento atual das empresas que estão em análise. Os dados coletados estavam disponíveis nos *sites* das empresas estudadas e em notícias publicadas em jornais, revistas e blogs de moda.

A pesquisa de campo, segundo Ruiz (1978, p. 50), “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta dos dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”. As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram duas: entrevista pessoal e observação. Ambas foram feitas com o intuito de se aproximar do público

das marcas Riachuelo e Forever 21 e entender o que ele percebe e pensa sobre as mudanças que estão ocorrendo com as lojas de departamentos. Com isso, ao mesmo tempo em que temos um pouco de abertura para entender o que se passa na mente dos consumidores, conseguimos também, pelo tipo de pesquisa escolhido, estruturar e direcionar o levantamento de insumos. Assim, esperamos conseguir compor um cenário de mercado mais claro a partir das características e dos comportamentos dos consumidores da Riachuelo e da Forever 21.

Com relação à abordagem, o estudo é considerado qualitativo por não seguir o rigor de um plano previamente estabelecido como a pesquisa quantitativa. Neves (1996, p. 1) defende que “a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatística para análise de dados”.

## **2.1 Metodologia da Pesquisa de Campo**

Durante a pesquisa descritiva citada acima, foi realizada uma pesquisa de campo com entrevistas pessoais e observações para conhecer melhor o consumidor que está sendo estudado e entender como ele percebe e entende as mudanças que estão ocorrendo no mercado de lojas de departamento do Brasil. A pesquisa ajudou a clarear o tema proposto e fez com que algumas alterações fossem feitas na abordagem inicialmente proposta. Em um primeiro momento, o trabalho se propunha a estudar não apenas as consequências da chegada da Forever 21 no Brasil, mas também o impacto que a presença da loja Topshop, uma marca de lojas de departamento inglesa, no mesmo mercado causavam no posicionamento das lojas Riachuelo. Após a pesquisa, percebeu-se que a marca Topshop não é concorrente direta da Riachuelo: apesar de ambas fazerem parte do mesmo segmento, seu posicionamento e público-alvo são diferentes, tornando-as concorrentes indiretas. O caminho que levou a essa conclusão será explanado mais a frente.

Mattar (1999, p. 174) apresenta diversas vantagens na escolha da entrevista pessoal frente aos outros métodos disponíveis. Algumas que merecem destaque aqui são a versatilidade que a entrevista pessoal possui e a possibilidade de verificar a sinceridade das respostas. A versatilidade permite que “em casos de dúvidas e em questões mais complexas, o entrevistador

elabore a pergunta de outra forma, faça esclarecimentos e explicações não previstas para elucidá-las, utilize apoio de material auxiliar como amostra ou foto do produto”. A segunda vantagem é a possibilidade de verificar a sinceridade das respostas através do contato entre o entrevistado e o entrevistador que permite a observação de reações faciais e corporais e a existência de informações contraditórias ou incoerentes.

Apesar das vantagens apresentadas, o entrevistador deve ter cautela e ser bem preparado a fim de coletar dados relevantes para a pesquisa. Ruiz (1978) defende que o entrevistador deve deixar o entrevistado à vontade para responder as perguntas, mas precisa guiar o diálogo para que ele não se desvie dos propósitos da pesquisa. O autor ainda aponta que o pesquisador deve anotar cuidadosamente o que é coletado durante a entrevista e complementar com apontamentos imediatamente após a entrevista. No caso do presente trabalho, todas as entrevistas foram gravadas e os apontamentos anotados posteriormente em um caderno. Após o término da coleta de todos os dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas.

O segundo método utilizado, a observação, “consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas” (MATTAR, 1999, p. 181). De acordo com o mesmo autor, a observação realizada foi estruturada, por se tratar de uma pesquisa com problema e objetivos claramente definidos, e disfarçada porque os pesquisados faziam parte da situação, mas não foram informados de que uma pesquisa estava sendo realizada.

Os dois métodos foram aplicados ao mesmo tempo nas lojas das duas marcas em estudo. O problema que guiou a realização dessa pesquisa foi: A entrada das marcas Forever 21 e Topshop no Brasil impacta diretamente o segmento de mercado da marca Riachuelo? Tendo a questão citada em mente, o objetivo da pesquisa de campo é investigar as semelhanças e diferenças entre os consumidores das marcas Riachuelo, Topshop e Forever 21, em relação aos seus perfis, interesses/expectativas de compra e percepções das três marcas, a fim de observar possíveis interseções de mercado.

Os objetivos específicos que deram base ao questionário elaborado para a pesquisa de campo foram:

- Verificar os hábitos de consumo dos frequentadores das três marcas: Riachuelo, Topshop e Forever 21.
- Identificar a existência de consumidores comuns às três lojas de departamento: Riachuelo, Topshop e Forever 21.
- Verificar se os entrevistados possuem conhecimento das três marcas, tanto da brasileira, Riachuelo, quanto das internacionais, Topshop e Forever 21.
- Observar se as marcas internacionais, Topshop e Forever 21, já possuíam uma fatia do mercado nacional antes de abrirem suas sedes no Brasil.
- Averiguar os principais interesses e expectativas de consumo das pessoas em cada uma das lojas: Topshop, Riachuelo e Forever 21.
- Identificar as principais diferenças percebidas na experiência de compra proporcionadas por cada uma das lojas de departamento: Riachuelo, Topshop e Forever 21.
- Compreender as diferentes percepções de marca dos consumidores em relação a cada uma das três empresas: Riachuelo, Topshop e Forever 21.

Os dados coletados na pesquisa de campo são classificados por Mattar (1999) como primários porque foram coletados pela primeira vez com o objetivo de atender às necessidades do presente estudo. Para a obtenção desses dados, um roteiro foi elaborado como guia para as entrevistas. Esse roteiro foi dividido em cinco partes, passando pelos seguintes tópicos: hábitos de consumo, opinião sobre lojas de departamento, visão sobre as lojas Riachuelo, visão sobre as marcas Forever 21 e Topshop e comparação entre as três marcas. O roteiro elaborado era estruturado e não disfarçado, ou seja, composto por perguntas já definidas e focadas no objetivo geral da pesquisa.

O público-alvo escolhido para a pesquisa de campo foram consumidores de lojas de departamentos em geral. Para sermos mais certos e diminuirmos a margem de erro, foi escolhida uma loja específica de cada marca e eram entrevistadas apenas pessoas que saíssem das lojas, independentemente de ter consumido ou não. Com isso, o único critério de seleção era a entrada nas lojas, não havendo nenhuma restrição de idade e outros pré-requisitos.



Com isso, podemos definir o tipo de amostragem da pesquisa como não-probabilística, aquela que não apresenta “fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador” (GIL, 1999, p. 101). Podemos ainda, de acordo com o mesmo autor, classificar a amostragem como não-probabilística por acessibilidade ou por conveniência, quando o pesquisador seleciona as pessoas as quais tem acesso assumindo que elas representam o universo estudado. Usando esses conceitos como base e a abordagem qualitativa da pesquisa, decidiu-se por entrevistar dez pessoas em cada local de estudo, totalizando vinte entrevistas.

A pesquisa foi aplicada nos dias 03 e 04 de maio de 2014 em São Paulo, cidade onde é possível encontrar lojas de todas as marcas em estudo. No primeiro dia, a loja conceito da marca Riachuelo, localizada na Rua Oscar Freire, foi escolhida para a realização das entrevistas e observações. No segundo dia, foram abordados os consumidores da loja Forever 21, no *shopping* Morumbi, e foi feita uma hora de observação na loja Topshop do *shopping* Market Place.

Após a transcrição de todas as entrevistas, os dados foram tabulados eletronicamente utilizando o aplicativo Google Drive. Nas perguntas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha foi possível gerar gráficos que facilitaram a visualização e comparação dos dados. Já nas perguntas de respostas abertas, optou-se por criar nuvens de palavras, nas quais as palavras mais citadas pelos entrevistados aparecem com maior destaque. Para a análise e discussão dos resultados, apresentadas em um próximo momento do trabalho, não foi utilizado nenhum procedimento estatístico.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 O atual contexto de marketing

A entrada na década de 1990 trouxe consigo uma evolução no conceito de marketing. Como apontado por Blythe (2005), o foco do marketing passa a ser a construção de relacionamentos duradouros, embasados em valores como lealdade. Para isso, nada mais necessário do que estabelecer uma conexão mutuamente benéfica para as duas partes (marca e consumidor). Assim, o autor expõe, como condição para o desenvolvimento e manutenção dessa relação, a necessidade das marcas serem maleáveis. Estarem dispostas a adaptar seus comportamentos e atitudes seria um importante fator para manter esse relacionamento saudável.

##### *3.1.1 Um mercado em constante transformação*

As principais mudanças que fizeram com que o marketing se reinventasse e mudasse de foco foram os novos meios de comunicação. São alguns exemplos a *Internet*, os telefones celulares, as mensagens de texto e as redes sociais. Todas essas mídias revolucionaram os formatos nos quais nos comunicamos e continuamente apresentam inovações que mantêm os canais, os tipos de informação, e a forma de emissão/recepção de conteúdo, em transformação.

Por isso, migramos de um modelo de marketing orientado apenas para simples transações entre organizações e seus consumidores, para um modelo no qual o marketing se preocupa com o relacionamento que uma marca constrói com seu cliente. Saímos de um foco direto na produção como meta para suprir necessidades, e passamos a uma ênfase que visa criar uma relação estável e duradoura com os consumidores. Assim, Blythe (2005) define três pontos essenciais que devem andar juntos e em sintonia para que uma empresa seja orientada para o marketing de relacionamento: atendimento ao cliente, qualidade e o próprio marketing.

O acelerado processo de globalização, reforçado pelos avanços tecnológicos, contribuiu para o aumento da concorrência nos mais diversos mercados. Isso fez com que os consumidores começassem a ser “perseguidos” por inúmeras empresas (BLYTHE, 2005). Em supermercados, com gôndolas inundadas de inúmeras marcas oferecendo produtos semelhantes, as empresas

buscam se destacar para conquistar seus públicos.

Neste mercado mutante, no qual surgem novos produtos e novas marcas diariamente, Bretzke (1998, p. 3) defende o relacionamento como "(...) o fator-chave de sucesso para diferenciação da oferta no mercado". Para a autora, as mudanças do mercado criaram a oportunidade para a prática do Marketing de Relacionamento, que visa a fidelização do consumidor para alcançar maior competitividade de mercado e a satisfação do cliente.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a nova onda tecnológica, que permitem que as pessoas se expressem e colaborem entre si, é o que dá vida a uma nova era do marketing, chamada pelos autores de Marketing 3.0. Segundo eles, no Marketing 3.0 os consumidores são tratados pelas empresas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, o que faz com que eles busquem por “empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores.” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 4).

As diversas transformações que atingem o mercado, sejam elas tecnológicas ou não, alteram também o comportamento dos consumidores. Por isso, as empresas atentas às mudanças de necessidades de seus clientes conseguem adaptar seus produtos e/ou serviços e atender às novas demandas que surgem. As marcas que veem boas oportunidades nessas mudanças, aumentam suas chances de fidelizar novos clientes e manter satisfeitos os antigos.

### ***3.1.2 O conceito do Ponto de Virada***

Em um mercado que vai se adaptando a constantes mudanças, o ciclo da novidade-novidade se retroalimenta. Os produtos que antes tinham um ciclo de vida extenso e prolongado, agora precisam passar por contínuas atualizações para se manterem interessantes e não perderem seu aspecto de "novo". O ciclo novo-velho que evoluía até a substituição do produto, agora se tornou um ciclo eternamente novo. Novidades substituem novidades e, assim, sucessivamente. Com uma realidade tão focada no que é inédito, as tendências, ou seja, o que pode vir a se manifestar ou acontecer, influenciam diretamente no que será projetado.

Através da visão de Malcolm Gladwell (2009), as tendências podem ser explicadas como, nada mais, nada menos, do que epidemias. Elas seriam comportamentos transmitidos entre grupos de pessoas como um vírus, que, aos poucos, causaria um grande "surto" ao abranger grupos cada vez maiores. De acordo com o autor, haveriam três principais fatores responsáveis por desencadear as epidemias: o agente infeccioso, o comportamento das pessoas que o transmitem e o ambiente no qual a ação está ocorrendo.

Além desses três fatores, existe um traço específico que se destaca nos estudos de caso realizados pelo autor: em um mundo visto a partir da ótica das epidemias, as mudanças não acontecem gradualmente. Elas dependem de momentos decisivos para tomarem fôlego. Assim, diferentes variáveis contribuem para que seja criado um "momento" decisivo para o lançamento de uma nova tendência, a partir de uma mudança que já vinha se esboçando na sociedade. Esse "momento" é chamado pelo autor de ponto de virada: "(...) quando tudo pode mudar de repente" (GLADWELL, 2009, p.15).

O comportamento dos transmissores do agente infeccioso influencia diretamente na forma como os outros recebem a informação. Por isso, "(...) o sucesso de qualquer tipo de epidemia depende muito do envolvimento de pessoas dotadas de um conjunto raro e particular de talentos sociais" (GLADWELL, 2009, p.38). O autor segmenta três perfis fundamentais para a disseminação de uma epidemia: os comunicadores, os *experts* e os vendedores.

Os comunicadores são pessoas não só com agendas cheia de contatos, mas que também se diferenciam dos outros pelos tipos de pessoas que conhecem, ou seja, possuem contatos influentes em determinados segmentos ou peças-chave em situações específicas. Enquanto o primeiro perfil se destaca pelas suas habilidades sociais e de comunicação, o segundo perfil se define pela sua habilidade de acumular conhecimento. Porém, os *experts* "(...) não são colecionadores passivos de informações" (GLADWELL, 2009, p.64), eles usam os insumos para efetivamente agirem, seja prevendo tendências ou, principalmente, ajudando outros a agirem com base nas mudanças de mercado.

Para uma epidemia social se sustentar, o último perfil apontado pelo autor, os

vendedores, são bastante importantes. São eles os responsáveis por convencer um grande número de pessoas a adotar um comportamento diferente do que estavam acostumadas até o momento. Dessa forma, entre os principais transmissores do agente infeccioso, temos os *experts*, que são o banco de dados, os comunicadores, que funcionam como a cola social, espalhando a mensagem, e os vendedores, que são capazes de convencer até os mais céticos.

Tendo visto a importância dos mensageiros para a disseminação de uma epidemia, passamos para o agente infeccioso em si, ou seja, a mensagem propriamente dita. Chegamos a um fator que Gladwell chama de "fixação", ou seja, artifícios utilizados para garantir que a mensagem transmitida seja lembrada pelas pessoas. Em uma realidade sobrecarregada de informações e repleta de inovações diárias, a melhor forma de enfatizar uma mensagem é bastante variável. Estudando de perto o público, suas necessidades e características, poderá ser construída uma estratégia de fixação direcionada, de maior impacto.

Nem sempre uma abordagem incisiva e impositora funcionará, assim como não há garantias de que uma abordagem minimalista e cuidadosa fará efeito. O autor abre o leque e explica que existe "(...) uma forma simples de embalar uma informação que, nas circunstâncias certas, a torna irresistível" (GLADWELL, 2009, p.129).

O ambiente no qual o agente infeccioso pretende se propagar pode funcionar como um gatilho para disparar os pontos de virada. Segundo análise do autor, esses elementos relacionados ao "contexto" da epidemia podem passar despercebidos pela maioria das pessoas, sendo discretos e quase insignificantes, mas, dependendo das outras circunstâncias como, por exemplo, o mensageiro, podem engatilhar uma enorme reação em cadeia. Além disso, o autor expõe em sua obra o que ele chama de "paradoxo da epidemia": dependendo do contexto, "(...) para se criar um movimento contagiante, muitas vezes é necessário gerar antes vários pequenos movimentos" (GLADWELL, 2009, p.185).

A junção das principais informações defendidas no texto leva a crer que o autor conseguiu delinear um ambiente mais conciso, composto pelos principais fatores que determinam a aceitação ou hostilidade em relação a uma epidemia. De forma geral, é ressaltada a

pluralidade de influências que uma tendência sofre antes de efetivamente se disseminar e gerar mudanças sociais. Cada epidemia terá sua história e precedentes específicos como contexto, tipos de mensageiros principais e fator de fixação único. Por isso, o autor ressalta o quanto pequenas modificações podem gerar circunstâncias inéditas, propiciando grandes epidemias sociais.

### ***3.1.3 O conceito da Cauda Longa***

No período que antecedeu a revolução industrial, o mercado era bastante fragmentado em culturas locais. Não existiam formas eficientes de comunicação entre os diferentes feudos e, por isso, cada diferente grupo social estabelecia suas próprias regras. Cada cidade tinha sua forma principal de sustento, além de uma cultura única. Com a modernização das técnicas produtivas e dos meios de transporte e de comunicação, o século XIX contou com uma significativa expansão nas migrações e uma maciça urbanização. Por isso, saímos de uma sociedade "de nicho" e ingressamos em uma cultura fortalecida pela facilidade da troca.

Durante o século XX, vivemos as consequências advindas dessa nova cultura: a globalização e a padronização de culturas e marcas. Ou seja, passamos a consumir de forma cada vez mais uniforme, conteúdos padronizados internacionalmente. Porém, como defendido pelo autor Chris Anderson (2006), a entrada no século XXI representa uma nova ruptura cultural e social, impulsionada pelas densas mudanças tecnológicas. Como descrito nos tópicos anteriores, transformações em diversos âmbitos podem impactar o comportamento das pessoas, gerando uma epidemia. No entanto, não podemos negar, em meio a esses teores, a importância e o destaque do contexto tecnológico para o mercado pós anos 1990.

Construindo a teoria da Cauda Longa, o autor elabora um estudo que defende a contra corrente da sociedade pautada no consumo de "massa". Ele atribui à expansão da Internet, a facilidade de acesso a inúmeras quantidades de informação, tornando simples, principalmente, o acesso a conteúdos bastante segmentados. Assim, as pessoas que antes ficavam presas apenas às tendências dominantes, hoje conseguem buscar suas preferências pessoais específicas no ambiente virtual. A Cauda Longa seria composta justamente dos inúmeros mercados gerados a

partir dessas preferências situadas fora do circuito comercial de massa ou *mainstream*<sup>4</sup>. Ela representa a volta do foco nos nichos, a partir de um estímulo digital. Mas, ao contrário do mercado pré-revolução, a Cauda Longa não restringe o consumo, ela amplia seu leque de possibilidades. Assim, essa teoria representa um mercado composto por inúmeros segmentos, com restrito espaço para a cultura de massa.



Figura 1 – Teoria da Cauda Longa

Fonte: ANDERSON (2006)

O autor traça um paralelo entre *hits* comerciais e os comportamentos de consumo adotados pela maior parte das pessoas, para defender que uma economia movida a *hits* produz uma cultura movida a *hits*. Porém, explica que, com a expansão da Internet, iniciou-se um movimento de rotação no mercado. O consumo antes centrado nos *hits* da cabeça passou a se deslocar em direção à cauda. No entanto, essa guinada depende de três forças principais para consolidar a longa cauda: a democratização das ferramentas de produção, a democratização das ferramentas de distribuição e a ligação entre a oferta e a procura.

Pelo que se percebe, a tecnologia é a grande chave para essa virada no mercado. Suas evoluções diárias impulsionam as três forças, ao possibilitar que mais pessoas produzam e mais agregadores distribuam conteúdo. Além disso, os filtros criados pela Internet e as ferramentas de

<sup>4</sup> Termo da língua inglesa utilizado para denominar algo comum, usual, de conhecimento da massa. Algo que é disponível para o público em geral. Esse termo será também explicado no tópico que trata de tendências.

busca facilitam para que se encontre com rapidez qualquer tipo de informação. Na sua obra, Anderson (2006) vai mais a fundo em sugerir que as lojas físicas estariam em completa desvantagem em relação ao mercado de compras virtual. Sua visão é de que as estratégias empresariais devem seguir o movimento de "descida da cauda", eliminando seus custos com estruturas físicas ou mesmo com estoques.

De acordo com o autor, a maior parte das empresas possui uma visão míope do mercado. Elas ainda preferem manter suas vendas direcionadas para os *hits*, e, com isso, perdem o potencial de investimento na Cauda Longa. O valor comercial do mercado de nicho está no enorme conjunto que todas as preferências segmentadas compõem, fazendo com que, juntas, elas tenham um peso significativo em relação aos *hits*. Além disso, um fator de extrema importância é a capacidade que hoje as empresas possuem de oferecer opções para diversos grupos de pessoas, alcançando e agradando um número maior de nichos, indo desde os *hits*, até os gostos mais específicos. Anderson (2006, p. 147) expõe que, os consumidores "(...) anseiam por *one-stop shopping*, ou seja, por lugares onde possam comprar tudo".

Como teoria, a Cauda Longa se propõe a explicar fenômenos do mercado de nicho atual e seus desdobramentos. O autor reflete sobre diversos pontos, porém, chega a tímidas conclusões em termos de consequências econômicas efetivas de mercado. É necessário um acompanhamento maior para se obter um cenário nítido em relação aos preços cauda abaixo. Porém, alguns dos possíveis efeitos da economia da Cauda Longa seriam: um deslocamento da demanda, microestruturas de Cauda Longa, redesenho da temporalidade dos *hits* e uma transferência da escassez econômica.

O autor questiona se o fato de termos um número maior de opções à nossa disposição faz com que a demanda aumente, ou se apenas a desloca no sentido da cauda. Ele conclui que, à medida em que ficamos satisfeitos com o que encontramos cauda abaixo, é possível que nosso consumo aumente, porém, isso pode ocorrer mesmo no topo da cabeça. É interessante que dentro de cada mercado de nicho, há uma microestrutura interna de Cauda Longa que se repete. Ou seja, mesmo dentro de um segmento especializado, existem seus próprios *hits* e outros produtos ainda menos conhecidos e procurados, configurando um ciclo da Cauda Longa.



O redesenho da temporalidade dos *hits* é uma proposta de pensamento divergente do que predomina atualmente no mercado em relação ao ciclo de vida destes sucessos *mainstream*. Assim como o fluxo da notícia que parece cada vez mais instantâneo, seguindo uma atualização constante de *timeline*<sup>5</sup>, ou mesmo o rápido surgimento e sumiço de subcelebridades da internet, seria de se pensar que os *hits* também seriam cada vez mais efêmeros. Porém, o autor discorre sobre o tema com outro olhar, expondo que "(...) a costumeira queda de popularidade dos novos lançamentos em blogs e das páginas de notícias *on-line* é hoje muito mais gradual do que no passado" (ANDERSON, 2006, p. 142). Isso ocorre devido ao tráfego de pessoas que buscam conteúdos em ferramentas especializadas e chegam às páginas mesmo depois do seu período de maior visualização.

A economia de Cauda Longa, diferentemente da economia da cabeça curta, seria pautada em cima da abundância de oferta. Isso porque, cada vez mais, não se precisam de "prateleiras" para que se consiga disponibilizar todo o conteúdo. Assim, a antiga escassez de conteúdo ou de produtos se transferiria para as limitações de tempo, de renda e até de poder de decisão das pessoas. Por um lado estamos com mais possibilidades de escolha, porém, por outro, estamos perdidos em meio a tantos rótulos e tantas gôndolas. Por isso, nem só a variedade importa mais. Precisamos também "(...) dispor de informações *sobre* a variedade e saber o que os outros consumidores antes de nós fizeram com as mesmas escolhas" (ANDERSON, 2006, p. 172).

Essa economia pautada na variedade traz consequências importantes para o marketing e para a forma como as empresas devem enxergar seus consumidores. Assim como colocado em tópicos anteriores, a personalização e a cocriação são tendências que devem ser levadas para frente. Como pontuado por John Hagel, consultor gerencial, na obra de Anderson (2006, p.173), quanto maior "(...) o número de escolhas de que dispomos, mais temos de decidir sobre o que de fato queremos. Quanto mais refletimos sobre o que realmente queremos, mais nos envolvemos na criação dos produtos que compramos e usamos [via personalização]".

---

<sup>5</sup> A definição literal do termo indica a disposição de eventos em ordem cronológica. Porém, de forma coloquial, a expressão foi disseminada pela rede social Facebook e pode ser ligada ao fluxo contínuo de notícias e atualizações constantes recebidas pelos usuários da mídia.

Para se construir uma cultura de Cauda Longa, seria necessário que os negócios seguissem dois direcionamentos específicos: disponibilizar tudo e ajudar os consumidores a encontrarem os conteúdos que estão buscando. Naturalmente, não é fácil e talvez nem realista acreditar que qualquer empresa conseguiria efetivamente fazer as duas coisas com perfeição. Em sua obra, Anderson (2006), aponta alguns caminhos para auxiliar as empresas a se adaptarem à economia da Cauda Longa, obtendo vantagem comparativa no mercado: reduzir custos diminuindo estoques físicos, estimular a cocriação dos projetos, desenvolver métodos de distribuição segmentados e específicos, possibilitar a quebra de um produto em diversos subprodutos, construir uma estratégia em cima da precificação variável, compartilhar mais informações com os consumidores, confiar no mercado e compreender o valor da gratuidade.

Talvez a maior contribuição da Cauda Longa, não seja, em si, sua tentativa de teorizar sobre as melhores formas de se fazer negócio ou de se construírem estratégias de mercado, mas, sim, um novo olhar sobre a segmentação de nichos, destacando-os em meio a uma cultura ainda majoritariamente *mainstream*. O marketing de nicho, que já previa a necessidade de se entenderem as especificidades de cada *target*, pode se beneficiar da Cauda Longa, obtendo uma visão mais nítida das mudanças de mercado acarretadas pela expansão da internet. A percepção de que vivemos cercados de "mercados sem fim" e de que, cada um desses nichos, por menor que seja, possui seu impacto, é de extrema valia para o marketing.

As possibilidades exploradas por Anderson (2006) não determinam um mercado futuro, mas apontam diversas tendências que podem ser exploradas e testadas pelas empresas. Afinal, a tecnologia está transformando a forma como as pessoas se relacionam, como elas compram e o que elas consomem. Dessa forma, é importante estarmos atentos a essas mudanças, para não ficarmos em desvantagem comercial. A teoria da Cauda Longa apresenta ideias embasadas em contextos digitais que podem facilmente se tornar insumos para o desenvolvimento de novas formas de interação com o consumidor e de meios inovadores para agregar valor às marcas.

### **3.2 Comportamento do consumidor: o ponto de partida para se entenderem as epidemias**

O comportamento do consumidor se relaciona diretamente com qualquer tipo de negócio.

Isso porque, define, em grande parte, a intensidade, formas e padrões de consumo do público-alvo que cada empresa visa atingir. Como colocado por Merlo e Ceribeli (2014), no contexto atual, pós anos 1990, o mercado de consumidores não pode ser visto como uma massa homogênea. A segmentação de mercado é necessária para que as empresas consigam enxergar grupos específicos com maior clareza e possam, desta forma, alcançar sucesso, evitando decisões genéricas e pouco objetivas.

Esse afunilamento do mercado pode ser feito usando diversos tipos de variáveis, porém, de acordo com Senguder (2003), elas se separam em dois macro-grupos: variáveis físicas e comportamentais. Mudanças no comportamento do consumidor impactam a segmentação de mercado e, conseqüentemente, as estratégias empresariais focadas em cada *target*. Essas transformações acabam se refletindo diretamente nos gráficos de vendas, *market share*<sup>6</sup>, *share of mind*<sup>7</sup> e *share of heart*<sup>8</sup> das empresas. Ou seja, na sua representatividade perante concorrentes do mesmo segmento e nos níveis de lembrança da marca pelo seu público-alvo.

### ***3.2.1 Consumo: da necessidade do cliente até o momento efetivo da compra***

Quanto tratamos de consumo, é costume tentarmos construir o ciclo que parte das necessidades das pessoas até o momento da compra. É natural que seja impossível ditarmos com certeza as etapas que compõem este ciclo e as influências que ele pode sofrer. Porém, há diversos autores que dão uma interessante visão do processo de decisão de compra, o que auxilia para o entendimento do comportamento do consumidor e para a conseqüente elaboração de eficientes estratégias de venda.

Há diversas teorias que tentam compreender as motivações de consumo das pessoas. Passando por McClelland (1955), Dichter (1964), Maslow (1970), até Schiffman e Kanuk (2000), a maior parte delas pode ser vista como complementar uma à outra. Em resumo, todos os autores acreditam que as motivações podem ser estimuladas por diferentes categorias de

---

<sup>6</sup> Porcentagem de representatividade do mercado para uma marca específica.

<sup>7</sup> Representatividade de uma marca na mente dos seus consumidores, ou seja, a posição que a marca ocupa na memória dos seus consumidores em relação a suas concorrentes.

<sup>8</sup> Termo que denomina a representatividade do vínculo afetivo e emocional que a marca consegue construir com seus consumidores.

necessidades. Alguns discorrem sobre o tema com um viés mais psicológico, outros sob um olhar mais social. Enquanto McClelland (1955) separa as necessidades em três pilares básicos: afiliação, poder e realização, Dichter (1964) divide as necessidades em conscientes e inconscientes, com maior foco nas inconscientes.

Dentre esses autores, um dos mais reconhecidos é Maslow, que disseminou sua teoria da hierarquia das necessidades (1970). Nela, as necessidades são divididas em gradações de uma pirâmide, de forma que a base é mais ampla que o topo. Assim, à medida que as necessidades de base são satisfeitas, é feita a escalada da pirâmide para as necessidades "superiores". A teoria explica que as necessidades fisiológicas seriam as primeiras a serem satisfeitas, seguidas então de necessidades de segurança, sociais, de estima até as necessidades de autorrealização, que ficariam no topo da pirâmide. Essa teoria é bastante aceita, com a ressalva de que muitos teóricos acreditam não ser imperativo suprir uma necessidade de base para se fazer a escalada. As pessoas podem ter diferentes necessidades paralelas, construindo um caminho indefinido pelas camadas da pirâmide.

Blythe (2005) acredita que as necessidades humanas podem ser de fundo utilitarista ou hedonista, ou seja, com atenção pura a atributos funcionais do produto ou com maior cuidado estético e prazeroso relacionados ao artigo. Além disso, elas devem ser estimuladas para que efetivamente configurem uma motivação interna de compra. Assim, existiria um ponto máximo no qual esse estímulo de consumo seria desafiador e prazeroso, ao invés de desconfortável, como quando sentimos fome, necessidade que Maslow (1970) considera básica. Dessa forma, atingir o *optimal stimulation level* (OSL) seria de bastante interesse para as empresas potencializarem o estímulo positivo relacionado aos seus artigos.

Apesar dessa contribuição acerca da relação necessidade-estímulo-consumo, o autor vai além, ao se contrapor a Maslow (1970). Ele expõe justamente que uma motivação é de fundo tão subjetivo, que seria impossível conectá-la diretamente ao comportamento de uma pessoa. Isso porque poucas ações seriam efetivamente resultado de apenas uma motivação, ou seja, é possível que, na maior parte das nossas escolhas de compra, façamos uma junção, muitas vezes até inconsciente, de várias motivações, que culminam no consumo final.

Nesse ponto, Schiffman e Kanuk (2000) agregam às teorias motivacionais ao apontar a natureza dinâmica das necessidades humanas. Os autores acreditam que nós nunca satisfazemos por completo ou permanentemente as nossas necessidades, de forma que elas estão sempre em constante mudança. Isso confere enorme dinamismo às motivações pessoais, que podem sempre se transformar de acordo com as diferentes experiências vividas por cada indivíduo. Além disso, posto o caráter instantâneo da comunicação atual, potencializado pelas redes sociais e consequente reflexo da vida e dos seus produtos, participamos de um mercado construído em cima do pilar da constante substituição de produtos, serviços e experiências. Assim, ao longo da vida, continuamente adquirimos novos anseios.

Partindo das motivações para consumo, temos alguns modelos que se propõem a melhor delimitar o processo de decisão de compra. De acordo com o modelo síntese do comportamento do consumidor de Merlo e Ceribeli (2014), esse processo se inicia com a identificação de uma necessidade a partir de uma motivação específica de cada pessoa. A partir daí, os indivíduos passam a consultar diversas fontes para buscar informações sobre os produtos ou marcas. É interessante perceber o quanto este acesso à informação é facilitado hoje devido à expansão da Internet. Como explorado em tópicos anteriores, a existência dos filtros de conteúdo e a rapidez da troca de opiniões funcionam tanto em prol quanto contra as marcas.

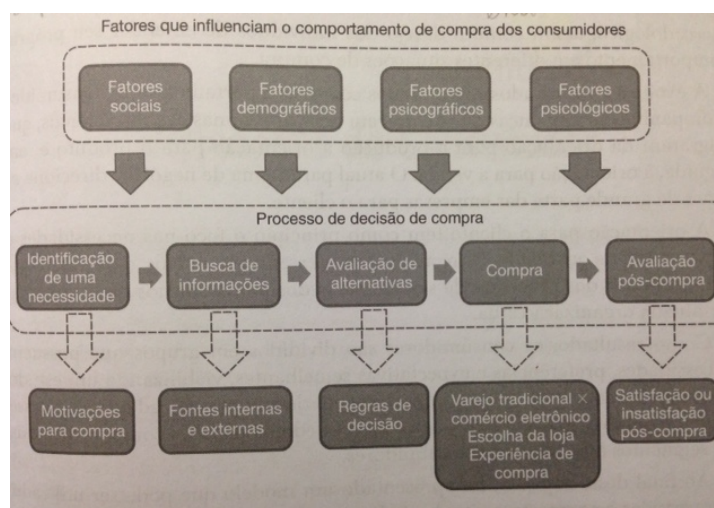


Figura 2 – Modelo Síntese de Decisão de Compra

Fonte: MERLO e CERIBELI (2014)

Comparando diferentes cenários, que podem levar em conta marcas concorrentes, opções de gasto variadas, análise de custo-benefício, entre outros, chega-se à etapa da avaliação das alternativas. Todo este processo pode acontecer em segundos, apenas na mente da pessoa ou levar meses de pesquisa detalhada. Por isso, inúmeros fatores devem ser levados em consideração: o tipo de produto, o envolvimento com as marcas que o ofertam, o seu valor percebido e o seu custo efetivo, entre outros. Fora isso, há vários influenciadores que podem mudar o rumo de uma decisão de compra: sociais, demográficos, psicográficos e psicológicos.

Após tomarem uma decisão, ocorre a compra, seja por varejo tradicional ou comércio *online*. Nesse momento, há grande influência da experiência da compra na lembrança que a pessoa terá da marca e na própria satisfação com a nova aquisição. Por fim, depois de comprado o produto, passamos para a fase de avaliação pós-compra, que resulta na satisfação ou insatisfação do consumidor. Isso tem a ver com o que Blythe (2005) divide em dissonância e consonância pós-compra, ou seja, com a relação entre a percepção do produto antes e depois da sua aquisição. Por isso, quanto menos "verdadeira" for a divulgação do produto, maiores as chances de o consumidor passar por uma dissonância entre expectativa e realidade, levando à insatisfação com a marca.

No fundo, essas são as etapas básicas que constituem a maior parte dos modelos que buscam determinar o processo de decisão de compra, porém, em sua maioria, os teóricos expõem as limitações dessa "previsão": inúmeros influenciadores. Por exemplo, na etapa da avaliação das alternativas, Blythe (2005) defende que o objetivo das empresas é participar do grupo de marcas "consideradas", visto que, para a escolha final, fatores muito pessoais e ambientais são levados em conta. Além disso, o autor também parte de um recorte heurístico para explicar as decisões de compra, ou seja, defende que as escolhas seriam constituídas em cima da suposição individual de "se...então". Dessa forma, a tentativa de se delinear uma explicação demasiado racional, como feito por Merlo e Ceribeli (2014), seria fora de cogitação. Isso porque, mesmo havendo argumentos racionais para explicar o comportamento, as escolhas seriam de fundo experimental, baseadas nas vivências de cada pessoa.

Apesar de Merlo e Ceribeli (2014) construírem até uma tabela de regras mentais

utilizadas na decisão, composta por diversos métodos compensatórios e não compensatórios, Blythe (2005) ainda defende que há fatores ambientais que podem influenciar até de última hora uma decisão pré-estabelecida. Alguns destes fatores seriam: estímulo do ambiente, estados afetivo e psicológico, informações inesperadas e conflitos de planejamento. Dessa forma, uma atrativa promoção, uma vendedora muito simpática e convincente, uma briga com um familiar ou mesmo a falta do produto escolhido na loja, são exemplos de fatores que poderiam alterar o rumo do consumo final.

Percebendo a dificuldade em se traçar esse processo com clareza, é interessante levantar uma tendência advinda da expansão da Internet: a junção da disponibilidade de enormes quantidades de informação sobre o consumidor nas redes com a criação de ferramentas de monitoramento e análise *online*. Assim, como colocado por Anderson (2006), os varejistas não precisam mais adivinhar o comportamento das pessoas ou o sucesso de um novo produto. O autor aconselha às empresas: "não preveja; mensure e responda" (ANDERSON, 2006, p. 221). Isso certamente ainda não se aplica a todos os segmentos, porém é um interessante ponto de vista sobre o comportamento do consumidor e o processo de compra. Sai a tentativa de explicar e prever cada passo do ciclo e entra uma visão mais direcionada, com constatações embasadas.

### ***3.2.2 O conceito de Loop do Hábito***

Para suprir nossas necessidades, repetimos diversas ações todos os dias e, algumas delas, várias vezes em um único dia. Com o passar do tempo, nosso cérebro aprende a fazê-las sem trabalhar muito, tornando essas repetições automáticas. O processo que transforma essas ações numa rotina automática é conhecido como *chunking* e é o responsável por formar os hábitos em nossas vidas (DUHIGG, 2012).

Quando aprendemos algo novo, nosso cérebro trabalha em uma alta atividade para realizar a nova ação. Com o tempo, essa atividade vai diminuindo cada vez mais até tornar a nova ação um hábito do nosso dia a dia que realizamos quase sem pensar. Segundo cientistas, "o cérebro tentará transformar quase qualquer rotina num hábito, pois os hábitos permitem que nossas mentes desacelerem com mais frequência." (DUHIGG, 2012, p. 35).

A transformação de atividades do dia a dia em hábitos, nos dá a capacidade de realizar uma ação, como andar, pensando em outras coisas que não estão relacionadas à ação que está sendo realizada. Para evitar que nosso cérebro desligue no momento errado, e deixemos algo importante passar despercebido, no início e final de cada atividade nosso cérebro determina se pode ceder o controle a um hábito.

O *loop* do hábito é o processo que o cérebro faz quando realizamos uma atividade para decidir se esta pode ser controlada por um hábito. O *loop* é composto por três estágios: o primeiro é a deixa, no qual um estímulo manda o cérebro entrar em automático e decide qual hábito utilizar; o segundo é a rotina, ou seja, a ação realizada, que pode ser física, mental ou emocional; por fim, vem a recompensa, momento no qual a ação acaba e o cérebro decide se vale a pena memorizar esse *loop* específico, automatizar a atividade e torná-la um hábito.

Com a descoberta do *loop*, diversas marcas começaram a estudar as forças e fraquezas dos hábitos, por que eles surgem e como podem ser modificados. Duhigg (2012, p. 43) afirma que "os hábitos são poderosos, mas delicados. Podem surgir fora da nossa consciência ou ser arquitetados deliberadamente. Muitas vezes acontecem sem nossa permissão, mas podem ser remodelados se manipularmos suas peças".

Entender o *loop* do hábito é importante para as marcas porque ele mostra que, com o surgimento de um novo hábito, o cérebro para de tomar decisões. Isso contribui para a crença de que, quando um consumidor costuma comprar sempre o mesmo produto, essa ação se torna um hábito e ele passa a realizá-lo sem pensar. Porém, um hábito pode sofrer alterações ou ser substituído por outro. Assim, um consumidor acostumado a comprar determinado produto sem efetivamente tomar essa decisão, pode passar a comprar outro: basta ele controlar o *loop* do hábito e escolher outro produto que lhe chame mais atenção.

Claude Hopkins, um bem sucedido executivo americano da área de publicidade, criou uma série de regras que explicam como formar novos hábitos entre os consumidores. A primeira delas diz que deve-se achar uma deixa simples e óbvia. Em segundo lugar, faz-se necessário definir claramente as recompensas do comportamento. Para criar um hábito, Hopkins encontrava



estímulos simples que tivessem a capacidade de convencer os consumidores a usarem seus produtos todos os dias (DUHIGG, 2012).

Uma terceira regra, que cientistas descobriram mais tarde e Claude Hopkins jamais reconheceu, foi a necessidade de se criar um anseio. Além da deixa e da recompensa, para um hábito se tornar duradouro, precisa existir um anseio pela recompensa. Ou seja, quando uma pessoa vê a deixa, seu cérebro cria uma expectativa, que faz com que ela realize a atividade e a transforme em um hábito, contudo tendo em vista a recompensa final advinda deste novo comportamento. Isso explica porque alguns produtos que possuem uma deixa e uma recompensa bem definidas não fazem sucesso: os consumidores não anseiam pela recompensa prometida, o que faz com que não seja criado um novo hábito.

### ***3.2.3 A influência do envolvimento com a marca nas atitudes do consumidor***

Como descrito anteriormente, diversas variáveis influenciam o processo de decisão de compra do consumidor. Blythe (2005) as divide em três categorias principais: fatores pessoais, fatores psicológicos e fatores sociais. Os fatores pessoais abarcam questões demográficas, como idade e gênero, questões situacionais relacionadas a circunstâncias específicas do cotidiano de cada pessoa e questões relacionadas ao nível de envolvimento do consumidor com determinado segmento de produto ou marca.

Nos fatores psicológicos temos os seguintes influenciadores: percepção, motivos, conhecimento, atitude e personalidade. Essa categoria envolve um estudo psicológico mais aprofundado, trazendo novamente o empecilho da dificuldade de se construir uma relação direta entre o comportamento de compra e as motivações. Entretanto, ao compreendermos um pouco mais sobre as atitudes das pessoas, talvez possamos ter uma imagem mais definida de como o envolvimento com a marca pode alterar as decisões de compra. Por último, os fatores sociais se relacionam aos grupos aos quais cada indivíduo pertence e aos "papéis" que ele adota.

O nível de envolvimento do consumidor com o produto ou marca é um elemento bem forte no processo de decisão de compra. Isso porque, como colocam Merlo e Ceribeli (2014), esse envolvimento impacta diretamente diversas etapas do processo, seja no momento da busca

por informações, seja na avaliação das opções. Além disso, Mitchell (1979) expõe que o envolvimento é um estado emocional relacionado ao interesse que as pessoas possuem com uma categoria específica de produtos ou até uma marca disponível no mercado. Porém, é importante ressaltar que o envolvimento com o produto ou marca é diferente do envolvimento com o processo de decisão de compra. De acordo com Merlo e Ceribeli (2014), o segundo caso ocorre principalmente quando a escolha reflete um alto valor monetário ou é bastante complexa.

No caso de um alto envolvimento com um segmento ou marca, as pessoas tendem a se manter constantemente atualizadas sobre as novidades relacionadas ao tema. Assim, elas não só falam sobre isso, compartilhando as notícias com seus grupos, como já se planejam para as novas aquisições. Digamos que uma pessoa tenha um envolvimento maior com determinada marca, naturalmente, ela deixa de pesquisar com tanto afinho os produtos concorrentes. Seu interesse é direcionado e, muitas vezes, já fez até com que ela se decidisse antes mesmo de avaliar suas outras opções.

A atitude ou predisposição a certo tipo de percepção de um produto ou marca leva em conta aspectos emocionais, motivacionais e cognitivos (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007). Esse conceito é também defendido por Blythe (2005), que destrincha que a atitude possui três componentes chave: cognição, afeto e comportamento. É justamente no "afeto" que entra o envolvimento com o produto ou marca, afinal, as lembranças e emoções, a eles, atribuídas, contribuem para a atitude final em relação à marca ou produto e à disposição final de compra.

Assim, percebemos que o envolvimento com a marca impacta diretamente as atitudes das pessoas em relação às marcas e, portanto, a forma como elas fazem a tomada de decisão final do seu consumo. De acordo com Merlo e Ceribeli (2014), podemos escolher de três diferentes formas: habitual, limitada e estendida. Em consonância com os argumentos apresentados pelo *loop* do hábito de Duhigg (2012), quanto mais habituados a um tipo de compra ou produto específico, menor o envolvimento com o processo de decisão, ou seja, não pensamos muito para efetivamente consumirmos. Por outro lado, existe, neste caso, possivelmente, um maior envolvimento com a marca, visto que o comportamento já se tornou um hábito e, portanto, ela

faz parte da rotina da pessoa e aos poucos ganhou sua confiança.

Isso se relaciona diretamente com os rituais de consumo, apresentados por Martin (2008). O autor expõe que rotinas ou relações sociais específicas podem construir uma atmosfera emocional em relação a produtos e marca. Os rituais de consumo agregam valor às nossas compras, pois, em meio às consequências negativas da globalização: padronização, esterelização e homogeneização, eles "(...) nos ajudam a diferenciar uma marca de outra" (MARTIN, 2008, p.82).

No caso de um envolvimento mediano com o processo de decisão, é feita uma busca de informações um pouco mais ampla, apesar da avaliação de opções ainda ser bastante restrita. O engajamento com a marca também acaba sendo mediano. Já quando há um envolvimento elevado com o processo de decisão, é natural que o envolvimento com a marca ou produto seja bem baixo, afinal os consumidores mais racionais pesquisam muito, pensam arduamente antes de tomarem suas decisões e ainda avaliam fortemente a aquisição na etapa pós-compra. Dessa forma, apesar de nenhum dos autores construir este paralelo, é possível que haja um relação próxima, inversamente proporcional, entre o envolvimento com o processo de decisão de compra e o envolvimento com as marcas.

Assim, como detalhado por Duhigg (2012) no *loop* do hábito, seria de interesse das empresas envolver o consumidor de forma a estimular a inclusão de seus produtos nas rotinas das pessoas e, dessa forma, tornarem a marca um hábito de consumo. Percebemos então que as tomadas de decisão mais "leais" são as habituais, sem queima de fosfato envolvida no processo. Além disso, reparamos também no impacto geral que o envolvimento possui no comportamento do consumidor, a ponto de estimular atitudes e modificar a compra final.

### **3.3 O impacto do estudo de tendências**

A lógica do progresso, inserida na sociedade no século XVIII, expandiu a atração das pessoas pelo "novo". Na obra organizada por Kathia Castilho e Sylvia Demetresco (2011), a autora Aline Monçores cita Forty (2006) para exemplificar um paradoxo industrial emergente na sociedade pós-revolução: padronizar e diferenciar como necessidades simultâneas. Esse binômio

integra nosso mercado econômico até os dias de hoje. Por isso, ao mesmo tempo em que as marcas buscam novidades constantes para se destacar perante outras empresas, elas também buscam uma padronização de estilos e uma certa massificação dos seus produtos. Só assim, elas atingem seu objetivo final de venda.

O conceito de "novo", que inicialmente gerava resistência nas pessoas, por tirá-las da sua zona de conforto, passou a ser aliado à ideia de progresso. Assim, Aline (2011) explica que após a revolução industrial o novo se tornou algo bom, um sinônimo de evolução. Dessa forma, o estudo de tendências visa, nada mais, nada menos, do que prever possíveis novidades, ou analisar a propensão de algum comportamento ser efetivamente adquirido pelas pessoas. Segundo Back (2008), quando percebemos as influências exercidas sobre um mercado, podemos antever sua evolução, buscando delinear possíveis consequências.

### ***3.3.1 Mudanças de comportamento: catalisadores de novos negócios***

Na era do Marketing 3.0, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 22) defendem que “as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor”. Para os autores, vivemos hoje em uma era centrada no consumidor, na qual ele demanda “abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais”. Isso significa que as empresas não podem decidir sozinhas suas estratégias de mercado. Elas precisam observar atentamente quais caminhos estão sendo seguidos pelos consumidores e, a partir disso, acompanharem esse fluxo e inserirem suas marcas nesse novo rumo, para não ficarem obsoletas.

As transformações no comportamento de consumo podem vir de vários cantos. Na verdade, como explorado por Malcolm Gladwell (2009), qualquer detalhe pode se tornar uma tendência e acabar engatilhando uma grande mudança. Além disso, para uma epidemia se espalhar, inúmeras variáveis entram em jogo, de forma que não é determinante apenas o fator em si, mas também os transmissores do agente infeccioso e o próprio ambiente da disseminação. Dessa forma, como colocado por Blythe (2005), fatores pessoais, psicológicos e sociais podem se tornar chave para o "ponto de virada" no comportamento dos consumidores.

No mais, é importante destacar que, apesar de uma tendência ser estimulada por inúmeros

fatores como tecnologia, economia, entre outros, ela apenas se torna bem sucedida quando consegue impactar um grande número de pessoas, tornando-se, dessa forma, um acontecimento social. Por isso, mais do que falar que uma variável específica está impactando a rotina das pessoas, é importante delinermos o que mudou no contexto social e o consequente giro no comportamento de consumo. Para tanto, precisamos entender melhor o que envolve o fator social, ou seja, compreender de que influenciadores estamos falando.

Blythe (2005) explora, dentro dos fatores sociais, três tipos de influência: normativa, de identificação e informacional. A influência normativa se refere à pressão existente para um indivíduo seguir certas normas e regras de convivência pré-estabelecidas, enquanto a influência de identificação se relaciona à necessidade que as pessoas possuem de associação com grupos particulares. É interessante como esses dois tipos de influência podem se interligar, no que o autor chama de *Peer-group pressure*, ou seja, a submissão de um indivíduo à influência normativa estimulado pela sua necessidade de identificação com o grupo escolhido.

Já a influência informacional remete à busca por informações sobre um produto ou segmento específico, com um grupo considerado "referência" pela pessoa. Inclusive, a forma mais forte de pressão social vem exatamente dos *Reference groups*, ou seja, grupos de pessoas que exercem grande impacto sobre as atitudes, opiniões e comportamentos de cada pessoa. Aprofundando-nos nesse tema, podemos perceber que não convivemos apenas com um determinado conjunto de pessoas, mas, sim, com diversos grupos, formados por pessoas que possuem impactos variados em nossas vidas.

Por isso, Blythe (2005) categoriza esses grupos em: primários, secundários, aspiracionais, dissociativos, formais, informais e automáticos. Naturalmente os primários são compostos pelas pessoas mais próximas a nós, portanto, com maior nível de influência: família, amigos e etc. Os secundários são grupos ocasionais com os quais compartilhamos interesses em comum. É interessante perceber que esse nicho pode ter bastante influência informacional, quando a compra for relacionada ao interesse que une o grupo, por exemplo.

Os aspiracionais fogem da regra da convivência e são grupos aos quais "pertencemos"

apenas por desejar efetivamente ser parte deles. Ou seja, como colocado por Merlo e Ceribeli (2014), a influência deles não é apenas direta, por meio da identificação, mas também indireta, a partir de comparações e pressões sociais. Já os dissociativos tem como premissa exatamente o oposto, ou seja, são grupos aos quais não queremos pertencer. Assim, nossa "aversão" faz com que deixemos de consumir produtos que remetam a esses grupos, para que nossa imagem não seja associada aos valores deles.

Além desses, temos ainda os grupos formais, que possuem regras claras para adesão, e os informais, que requerem apenas que as pessoas tenham compatibilidade de ideais com o grupo. Por fim, os automáticos são os conjuntos aos quais pertencemos involuntariamente, ou seja, na maioria dos casos, aos quais já nascemos parte. São alguns exemplos a cultura e a etnia. Apesar de Blythe (2005) pontuar essas principais divisões, Merlo e Ceribeli (2014) dão um passo além e demonstram que as categorias não funcionam necessariamente de forma tão segmentada. Ou seja, um grupo pode ser, ao mesmo tempo, primário, de aspiração e informal. Assim, os autores defendem que somos influenciados tanto por frequência de contato e tipo de relação com o grupo, quanto pelo grau de formalização das regras de convívio.

Fora as classes sociais e os grupos de referência, ainda recebemos uma forte influência cultural nas nossas decisões de consumo. De acordo com Merlo e Ceribeli (2014, p. 21), a cultura funciona como um "elemento facilitador das relações humanas que ocorrem em dada sociedade, pois gera um padrão comportamental que garante o equilíbrio e a estabilidade necessários para a evolução das relações pessoais". A partir de sete componentes básicos descritos por Wells e Prensky (1996): valores, linguagem, mitos, costumes, rituais, leis e artefatos materiais, acabamos guiando nossas escolhas. Assim, valores e costumes marcantes para uma determinada cultura podem beirar a insignificância para outras.

Afastando-nos agora da lente puramente social, percebemos, dado o novo contexto, iniciado com a entrada no século XXI, o grande destaque que o fator tecnológico vem recebendo e seu consequente impacto no comportamento das pessoas. No início dos anos 2000, uma onda tecnológica mudou o tipo de relação que, até então, existia entre indivíduos e grupos permitindo a conectividade e interatividade. Dessas mudanças surgiu a chamada “Era da Participação”, na

qual os indivíduos se expressam e colaboram entre si criando e consumindo notícias, ideias e entretenimento (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A ascensão das mídias sociais é uma característica marcante dessa nova era, na qual estas podem ser divididas em dois tipos principais: mídias sociais expressivas e mídias sociais colaborativas. Nas mídias sociais expressivas, os indivíduos podem compartilhar notícias, opiniões e ideias com milhares de pessoas e podem receber de volta comentários e novas opiniões em relação ao conteúdo postado. Com a expansão desse tipo de mídia social, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.9) afirmam que os consumidores terão uma capacidade muito maior para “(...) influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente.”

Em comparação a esse primeiro tipo de rede, as mídias sociais colaborativas possibilitam que os indivíduos construam juntos. O compartilhamento e a adição de informações relevantes contribuem para um projeto final criado coletivamente. Dessa forma, as marcas passam a competir com o "poder coletivo dos consumidores", que afeta diretamente as estratégias de marketing e a forma como os produtos são desenvolvidos e os negócios são estruturados. Nesse ponto, podemos traçar um paralelo com a obra de David Harvey (2001), na qual ele busca expor as origens da mudança cultural na pós-modernidade.

Afinal, dentro desse novo contexto do século XXI, tanto os produtores quanto os consumidores participam da produção de significações e sentidos. Ou seja, os consumidores estão presentes não só no processo de elaboração do produto, mas também no *happening*. Eles acompanham do começo ao fim as atuações das organizações. Assim, os movimentos de colaboração adquirem cada vez mais espaço e, ouvir a voz do *target*, para entender seus desejos e necessidades, amplia-se para a cocriação.

Além do fator tecnológico, merece destaque também a globalização, que é responsável por significativas mudanças no comportamento do consumidor. Impulsionada pela Internet, a globalização permite a troca de informações, produtos e serviços entre pessoas e empresas de

todos os lugares do mundo. Esse intercâmbio cultural cria paradoxos políticos, econômicos e socioculturais que mudam o comportamento do consumidor e exigem que as empresas captem novas tendências.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.15) destacam um impacto positivo dos paradoxos criados pela globalização na vida dos indivíduos: a união em torno de causas sociais. Isso porque esses paradoxos “geram maior conscientização e preocupação com pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental, responsabilidade comunitária e propósito social”. O resultado dessa união é que as empresas que se preocupam com questões sociais, econômicas e ambientais têm vantagens competitivas e são melhor vistas pelos consumidores em geral.

A marca Coca Cola, por exemplo, utiliza o marketing social para se engajar positivamente com os paradoxos criados pela globalização. Isso porque a empresa demonstra sua preocupação não apenas com o ambiente (através de suas políticas recicláveis e programas de apoio à sustentabilidade), mas também com a sociedade em geral. A Coca Cola atua em diversas frentes buscando apoiar minorias e aliviar tensões causadas por desavenças políticas e sociais. Sua ação "*Small World Machine*", realizada na fronteira entre o Paquistão e a Índia, demonstra a atenção da marca para com problemas locais que passam muitas vezes despercebidos no cenário internacional.

O objetivo dessa ativação foi aproximar duas nações vizinhas, que vivem até hoje as consequências de uma rivalidade política e social do passado. O resultado dessa disputa de poder entre os Estados indiano e paquistanês são cidadãos presos por limites imaginários, que não interagem, não conversam e não reconhecem a existência de seus vizinhos. Construindo uma máquina da felicidade inovadora, a Coca Cola conseguiu criar uma ponte entre as duas nações. Indianos e paquistaneses dançaram e desenharam juntos para conseguirem os produtos da máquina. Esse tipo de atitude demonstra a habilidade de usar o marketing social para adquirir vantagem comparativa no mercado. É sair do espectro global, que tem como meta a pura e simples expansão da visibilidade internacional, e começar a prestar serviços de utilidade para comunidades específicas.



Alguns parágrafos acima, trabalhamos a cultura como elemento fundamental para a mudança de comportamento das pessoas. Por isso, nada mais interessante do que questionarmos o impacto que a globalização vem exercendo sobre este influenciador. Afinal, a facilidade da troca de informações, da busca por novas fontes de cultura e até da imersão em diferentes ambientes influenciam a construção cultural dos indivíduos. Como colocado por Monçores (2011), cada vez mais as pessoas abrem seus leques de opção e aderem ao "novo". Novo, este, que nem sempre é realmente novo, mas que até então permanecia desconhecido. Por isso, percebemos nesse quesito, novamente, um paradoxo: ao mesmo tempo em que existe uma tendência à homogeneização cultural, existe uma contracorrente que busca valorizar os costumes exóticos e únicos de cada comunidade.

Assim, continua sendo extremamente importante entender a cultura do *target* que se visa atingir, principalmente em vista da meta crescente das empresas de conquistarem novos mercados. Em meio a uma realidade composta por um processo contínuo de globalização e de expansão da Internet, as empresas devem se atentar para não cometerem gafes e desrespeitarem as tradições e costumes dos diversos grupos. Seja uma cultura embasada em premissas tradicionais, seja uma construída em cima de fragmentos *frankenstein*<sup>9</sup>, as marcas devem observar suas particularidades para se portarem da forma adequada, falarem a mesma língua dos seus consumidores, construir junto ao *target* seus valores e até rituais.

Outra ocorrência que se ampliou com o avanço da tecnologia e que contribuiu para a mudança no comportamento do consumidor foi a ascensão da sociedade criativa. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as pessoas criativas ainda são minoria, porém são consumidores expressivos que conectam os demais consumidores, influenciando a sociedade em geral com suas opiniões sobre os paradoxos da globalização e os problemas sociais. Essas pessoas são “(...) os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam as marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.

---

<sup>9</sup> Na construção apresentada, o termo é utilizado como referência à obra *Frankenstein* de Mary Shelley (1818). No livro, a autora apresenta Victor Frankenstein, um cientista que constrói uma criatura grotesca a partir da mistura e junção de elementos corporais antes pertencentes a outras pessoas. Apelidada Frankenstein, a criatura pode representar simbolicamente uma composição fragmentada, descontínua e bagunçada.

19).

Uma das principais características da sociedade criativa apontada pelos autores é a de que as pessoas acreditam não só nas suas necessidades básicas, mas também na sua autorrealização. Essa mudança faz com que os criativos vejam suas necessidades e desejos de outra forma, tornando a busca por recursos espirituais mais importante do que a satisfação puramente material. Com isso, os autores afirmam que, como resultado dessa crescente tendência social, “(...) os consumidores estão, não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 21).

A partir do estudo realizado sobre o comportamento de consumo das pessoas, seus principais influenciadores e algumas das tendências advindas das recentes mudanças tecnológicas, percebemos que as empresas precisam se manter constantemente atualizadas em relação às epidemias de comportamento. Mas, não só isso. Reparamos também o quão complexo é construir uma relação direta de causa e efeito entre a motivação + influenciadores e a compra final. Dessa forma, fica claro o grande esforço das empresas em tentar prever o que está por vir e em tentar construir estratégias para tornar seus produtos um hábito de compra para seu *target*.

Nesse ponto, Duhigg (2012) conecta a mudança de comportamento ao *loop* do hábito. Ele propõe que essa troca acontece com maior facilidade quando o início e o fim do *loop* permanecem iguais. Ou seja, apenas a rotina ou a etapa do meio, é alterada. Na Regra de Ouro da Mudança de Hábito (DUHIGG, 2012, p.79), o autor defende que “se você usa a mesma deixa, e fornece a mesma recompensa, pode trocar a rotina e alterar o hábito. Quase todo comportamento pode ser transformado se a deixa e a recompensa continuarem as mesmas”. Dessa forma, empresas poderiam estimular a troca de hábito dos consumidores, desde que mantivessem a “promessa” e o tipo de recompensa.

Assim, de acordo com Duhigg (2012), os influenciadores que motivam a transformação no comportamento de consumo seriam mais eficazes se entrassem na etapa central do *loop* do hábito. Porém, lembrando Merlo e Ceribeli (2014) e Blythe (2005), é importante destacar que,

tratando-se de um consumo rotineiro, os influenciadores precisariam chamar muito mais atenção para conseguirem algum impacto no processo de compra.

### ***3.3.2 Os grandes líderes de epidemias sociais***

Os transmissores do agente infeccioso, ou seja, as pessoas participantes do ciclo que desenvolve uma tendência, são fundamentais para que comportamentos sociais ganhem maior abrangência e efetivamente constituam uma tendência. Como colocado por Gladwell (2009) em sua Regra dos Eleitos, existem três principais perfis responsáveis por disseminar uma epidemia: os comunicadores, os *experts*, e os vendedores. Em complemento, o autor constrói um paralelo com teorias econômicas ao mencionar o Princípio 80/20, que defende que, em qualquer situação, 80% do trabalho é realizado por 20% dos participantes. Porém, é importante sinalizar a crítica que Duncan J. Watts realizou na revista *Harvard Business Review* acerca da obra do autor: Gladwell (2009) não explica como ocorre a disseminação da tendência em si, não descreve o trabalho destes 20%.

Dessa forma, percebemos que, no processo de estabelecimento de uma tendência, poucas são as pessoas que de fato participam da sua disseminação. Porém, observamos também que, apesar de Gladwell (2009) não se aventurar por estes terrenos, os escolhidos para dispersar a mensagem, não são os únicos integrantes do ciclo. Como colocado por Vejlggaard (2008), existem os *trend creators* e os *trend setters*. Enquanto os primeiros são os inovadores que criam algo novo ou atribuem um novo significado a algo já conhecido, ou seja, fazem algo de forma diferente, os *trend setters* são geralmente os personagens menos conhecidos do processo. Eles são os "eleitos" de Gladwell (2009), as primeiras pessoas a adotarem algo novo.

De acordo com Rogers (2003), existem cinco critérios principais para a adoção ou rejeição de uma inovação: a vantagem relativa em relação ao produto ou serviço anterior, a compatibilidade em relação à bagagem cultural e às necessidades do adotante, a simplicidade na sua adesão, a acessibilidade ao novo produto ou serviço e sua visibilidade perante o mercado. Merlo e Ceribeli (2014) ainda complementam Rogers (2003) ao incluir motivos não-funcionais relacionados à adesão: prazer associado ao uso, prazer obtido nas compras e reforço social. A

ideia é que quanto mais vantajoso, compatível com os valores pessoais, acessível, visível, prazeroso e de fácil utilização/adequação, mais aceita e difundida será a novidade.

Buscando compreender melhor o ciclo das tendências e a difusão da inovação, tanto Rogers (2003), quanto Vejlggaard (2008) constroem estudos detalhados sobre os perfis e "papéis" dos indivíduos nesse processo. Apesar da semelhança em ambos modelos, Vejlggaard (2008) insiste em criticar seu precursor e pontuar que suas divisões são pouco precisas e detalhadas. De fato, Vejlggaard (2008) aparentemente parte dos grupos estabelecidos por Rogers (2003), destrinchando-os melhor. Porém, não há nada que rompa absurdamente com o que seu antecessor propôs. Dessa forma, em determinados momentos, iremos unir as classificações utilizadas, desconsiderando a controvérsia criada por Vejlggaard (2008).

Aprofundando nosso estudo no modelo proposto por Rogers (2003), *Adopter Model*, percebemos a existência de quatro grandes grupos: *innovators*, *early adopters*, *majority* e *laggards*. Os *innovators* de Rogers (2003) se aproximam dos *trend creators* de Vejlggaard (2008), ou seja, são os primeiros a adotarem ou criarem uma inovação. Geralmente são pessoas bastante sociáveis que gostam de lidar com riscos.

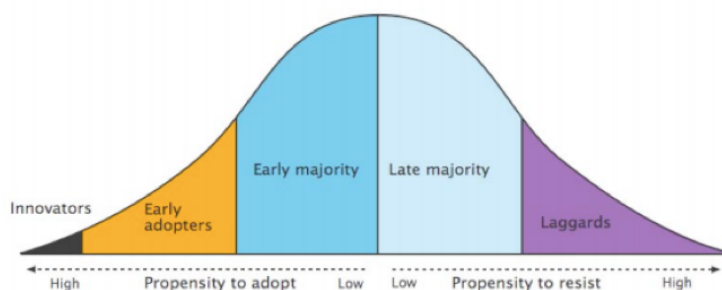


Figura 3 – *Adopter Model*

Fonte: [www.enablingchange.com.au/Summary\\_Diffusion\\_Theory.pdf](http://www.enablingchange.com.au/Summary_Diffusion_Theory.pdf)

Já os *early adopters* ou *trend setters* + *trend followers* são as pessoas que efetivamente "lançam" as tendências. Por isso, elas possuem alto nível de influência sobre os outros níveis da sociedade e se diferenciam a partir das características atribuídas por Gladwell (2009):

conhecimento sobre a inovação, habilidade para persuasão e a participação em diversos grupos sociais. Vejlggaard (2008), assim como Gladwell (2009), credita aos *trend setters* grande parte do sucesso de uma epidemia. Porém, ele os subdivide em categorias relacionadas a profissões ou grupos culturais ao invés de categorizá-los de acordo com suas habilidades.

O autor ressalta que os *trend setters* mais influentes pertencem aos jovens, *designers*, artistas, celebridades, ricos, *gays* e grupos de subculturas emergentes. Dessa forma, observar esses nichos e perceber seus comportamentos seria a forma mais expressiva de "caçar" tendências. Isso porque, se mais de um desses grupos adotar alguma inovação, é bem provável que aquilo se dissemine para o resto da sociedade. Essa classificação, no entanto, é discutível, justamente por segmentar as pessoas a partir de atributos que divergem dos talentos individuais. É o tipo de discriminação que pode ser considerada preconceituosa e inflexível. Até porque, diferentes tipos de inovação englobam diferentes perfis de *trend setters*.

Seguindo a proposta de Gladwell (2009), é impossível que a mesma pessoa seja *expert* em diversos temas diferentes ou tenha contatos em todos os tipos de grupos sociais, por exemplo. Assim, é natural que as pessoas ocupem distintos papéis dentro do ciclo de tendências de acordo com segmentos de interesse. Ou seja, quem é mais antenado em moda pode ser um *fashion trend setter*, mas talvez em relação a política se encaixe melhor como *mainstreamer*.

Após o momento inicial do ciclo, no qual as tendências e inovações estão sendo criadas e adotadas pelas pessoas mais próximas ao segmento, passamos para uma segunda etapa, na qual a epidemia efetivamente vira um movimento social. Enquanto Rogers (2003) divide esse grupo em *early majority* e *late majority*, Vejlggaard (2008) o divide em três: *early mainstreamers*, *mainstreamers* e *late mainstreamers*. Ambas divisões utilizam o mesmo método de separação: tempo transcorrido até a adoção do novo. Ou seja, quando uma inovação chega até a maior parte das pessoas, existem os que aderem mais cedo e os que aderem com atraso. É natural que os "tardios" sejam mais céticos e desconfiados em relação às inovações. Geralmente eles passam a consumir apenas porque a maior parte das pessoas já consome ou porque o produto já se tornou mais acessível do que seus concorrentes.

Para uma inovação chegar até essa etapa, todos os cinco critérios definidos por Rogers

(2003) para uma nova adoção já foram cumpridos. Por fim, na última etapa do ciclo, temos os *laggards*, que Vejlgaard (2008) segmenta em *conservatives* e *anti-innovators*. Esses retardatários são os últimos a aderirem a uma inovação, sendo que costumam valorizar tradições e costumes, além de serem resistentes a mudanças. É importante lembrar que Vejlgaard (2008) faz uma expressiva crítica ao trabalho de Rogers (2003), porém ambos modelos se complementam em relação à categorização dos indivíduos na difusão de inovações.

Como colocado por Paula Visoná (2011), há três principais dinâmicas sociais envolvidas na disseminação de tendências de moda: *Trickle Down*, *Bubble Up* e *Trickle Across*. A primeira também pode ser chamada de Gotejamento e reflete o movimento que vai da elite para a massa. Enquanto isso, a *Bubble Up* ou Ebulição é o movimento contrário, de baixo para cima. Já a *Trickle Across* ou *Peer to Peer* é o movimento compartilhado entre as pessoas, no qual não há uma distinção explícita de classes sociais. Apesar de serem terminologias mais utilizadas no contexto *fashion*, elas auxiliam no entendimento de tendências como um todo.

Antes do século XXI, era comum que a dinâmica predominante fosse a *Trickle Down*, afinal poucas pessoas tinham acesso à informação e, por isso, apenas a porção intelectual da sociedade acabava entrando em contato com as novidades e se enquadrando em *innovators* e *trend setters*. Nessa realidade passada, parece fazer sentido a divisão de Vejlgaard (2008) em relação aos principais *trend setters*, porém, como colocado por Anderson (2006, p.97), "(...) as mensagens de cima para baixo estão perdendo força, ao passo que as conversas de baixo para cima estão ganhando poder".

A partir de dois dos pilares apresentados na Cauda Longa (2006), a democratização das ferramentas de produção e a democratização da distribuição, percebemos que os movimentos *Bubble Up* e *Trickle Across* vêm dominando um mercado reforçado pela confiança que os pares depositam nos pares (*peer to peer*) e que concede às "formigas", megafones. Assim, vivemos em uma era "*Pro-Am*", na qual temos profissionais trabalhando lado a lado com amadores e vivemos o fenômeno que transforma os consumidores em produtores ativos, passando do consumismo ao producismo participativo em uma Nova Arquitetura da Participação. Por isso, a produção colaborativa, *peer production* ou *Trickle Across* ganha cada vez mais abrangência.

Essa dinâmica é também implícita no modelo de Rogers (2003) aliado às características delineadas por Gladwell (2009), no qual não existe uma linha reta pré-definida ligando as tendências ao status social. Isso porque, cada epidemia é única e depende especificamente do segmento ou grupo ao qual pertencem os *innovators*, de forma que, uma inovação pode surgir de qualquer lugar e seguir direções inesperadas.

A partir dos modelos apresentados, é interessante perceber que podemos delinear algumas relações entre as tendências, o ciclo de vida do *cool* e o ciclo de vida dos produtos. O termo *cool* remete diretamente às tendências, afinal geralmente algo percebido como *cool* facilmente se torna uma tendência. Dessa forma, o *cool* pode ser visto como o agente infeccioso da epidemia ou a inovação do ciclo das tendências, porém ele é mutante, pois, ao se transformar em uma tendência, ele perde seu *status* de *cool*.

Como depreendido do material do curso "*Coolhunting e Trends com Foco em Branding e Marketing 2013*" ministrado pela diretora de planejamento da agência Box1824, Daniela Klaiman, o *cool* é a inovação enquanto ela ainda é efetivamente "nova". Enquanto um comportamento social ainda está restrito aos seus criadores, ou seja, ainda não foi "descoberto", ele é *cool*. Porém, a partir do momento em que essa inovação se dissemina para os *early adopters*, ela já começa a perder seu aspecto *cool* e se torna uma tendência que caminha em direção ao *mainstream*. Esse paradoxo é interessante, pois o *cool* não acompanha o ciclo da tendência, ele diminui à medida em que uma epidemia se torna bem sucedida.

Assim, o *cool* reside mesmo com os *innovators*, de forma que, quando a epidemia atinge o *mainstream* e os *laggards*, o agente infeccioso já perdeu seu posto de *cool* e talvez nem possa mais ser considerado uma tendência, visto que é provável que já haja uma inovação recém-saída do forno pronta para substituí-lo. Ao atingir a massa, a tendência já está evoluindo para um novo comportamento social, e, conseqüentemente, os *innovators* e *early adopters* já estão testando e introduzindo novas tendências.

Dessa forma, podemos inferir que o ciclo de vida do *cool* é inversamente proporcional ao ciclo de vida dos produtos. Isso porque, como demonstrado por Blythe (2005), um produto ou

serviço passa por quatro etapas principais: introdução, crescimento, maturidade e declínio, de forma que, na sua maturidade, ele atinge o ponto máximo de suas vendas e lucro. Por isso, no ponto mais alto da vida de um artefato ou serviço, o *cool* já está em forte declínio, afinal, como defendido tanto por Rogers (2003) quanto por Vejlgard (2008), a proporção de *innovators* é muito menor que de *mainstreamers*.

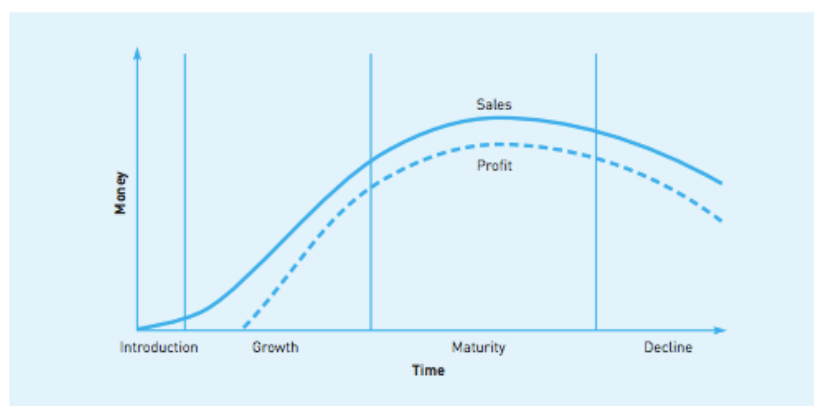


Figura 4 – Ciclo de Vida do Produto

Fonte: BLYTHE (2005)

Inclusive, o segundo autor constrói um modelo chamado de *Diamond-Shaped Trend Model*, composto por duas pirâmides refletidas, que demonstra a distribuição mais forte das pessoas no grupo *mainstream* e a tímida representatividade das pontas das pirâmides: *trend creators* e *anti-innovators*.



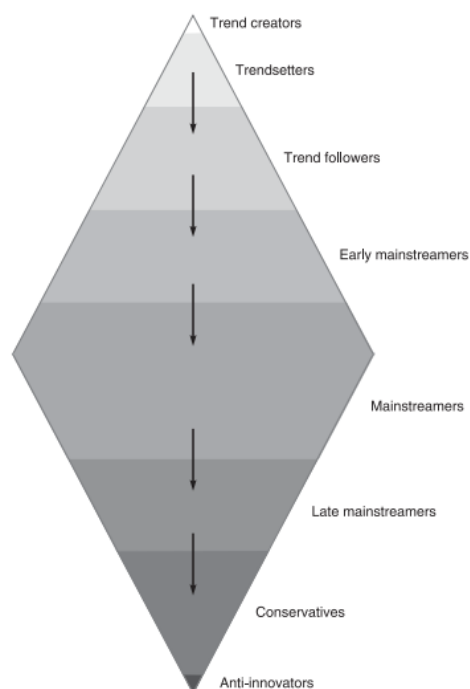


Figura 5 – *Diamond Shaped Trend Model*

Fonte: VEJLGAARD (2008)

Assim, apesar de Anderson (2006) defender e demonstrar o crescimento de movimentos colaborativos e da expansão dos novos produtores de conteúdo, ainda são poucos os *innovators* e os *early adopters*. E isso é natural porque, como Anderson (2006, p.64) mesmo coloca, hoje, cada indivíduo "(...) é especialista em alguma coisa". Por isso, restringimos nossas atenções a nichos e interesses específicos.

### 3.3.3 A anatomia de uma tendência

Existem duas classificações básicas para as tendências: macro e micro. Enquanto as primeiras são de longo prazo, podendo durar até mais de uma década, as segundas são de curto/médio prazo e duram, em média, dois anos. De acordo com Paula Visoná (2011), as microtendências se assemelham a "modismos", ou seja, a hábitos ou gostos que ganham notoriedade por um curto período de tempo. Geralmente partem de estímulos inerentes a grupos ou tribos específicos e, por isso, acabam não alcançando impactos sociais muito profundos.

Por outro lado, as macrotendências ou tendências comportamentais podem afetar diversos âmbitos da sociedade: político, social, econômico, tecnológico, entre outros. Assim como também podem causar abalos sistêmicos intensos no mercado. Fora essa divisão estrutural, alguns autores se propuseram a definir a anatomia propriamente dita de uma tendência, enquanto outros fizeram isso de forma implícita ao construir processos de pesquisa para identificar essas predisposições.

Apesar de Vejlgard (2008) criticar diversos autores em relação às contribuições reais de seus estudos, sua proposta talvez tenha caído na mesma cilada. A anatomia, que tanto se esperava encontrar delimitada em sua obra, acabou não sendo eficientemente explorada e o território de pesquisa de tendências permaneceu nebuloso. Possivelmente, a maior colaboração dessa teoria foram as seguintes dicas para se identificar uma possível tendência: a observação dos comportamentos de consumo da maioria dos *trend setters*, a busca por uma tendência comum a diversas categorias de produtos, ou seja, algo que permeie várias indústrias, a precaução na observação, pois os *trend setters* não se encaixam nesse grupo para diversos segmentos e a atenção, pois quanto mais facilmente reconhecido e copiável é um estilo ou inovação, maior a probabilidade dele se tornar uma tendência.

Além disso, o autor reforça que nem tudo que é novo ou diferente tem potencial para se tornar uma tendência. E isso conversa diretamente com a dependência da epidemia em relação aos seus fatores-chave de sucesso desenvolvidos por Gladwell (2009). Por fim, Vejlgard (2008) sinaliza que uma tendência não surge do dia para a noite. Ela vai soltando indícios e deixando pistas enquanto evolui. Principalmente quando desponta no contrafluxo da cultura *mainstream* ou reagindo opostamente a tendências antecessoras. É possível que ficando atentos às forças de mercado, possamos reconhecer com mais habilidade potenciais epidemias.

### ***3.3.4 Tendências: os novos insumos do planejamento de marketing***

Apesar de ainda ser pouco utilizado pelas empresas, o estudo de tendências aos poucos vem ganhando espaço e se popularizando no mercado. Por isso, hoje vivemos um *boom* das empresas especializadas em elaborar essas pesquisas e em auxiliar marcas em suas decisões

estratégicas. Assim, hoje são comuns agências como a Box 1824 que se propõe a compreender os fenômenos sociais com propósito de delinear tendências que contribuam para o planejamento de estratégias de marketing, *debranding* e de comunicação dos negócios.

Dessa forma, o estudo de tendências está justamente auxiliando as empresas a traçarem cenários mais plausíveis para seus negócios. Isso porque, de acordo com Woody Wade (2013), dono da Wade & Co (consultoria especializada em gestão e tendências), o planejamento que é feito hoje em dia nas empresas segue basicamente o caminho da extrapolação do presente. Ou seja, de acordo com Wade (2013, p.8), a maioria dos planejadores estratégicos atuais trabalha em cima da crença de que, no seu futuro, teremos a "(...) continuação mais ou menos linear da situação atual dessas empresas, aqui e agora". Assim, a partir de duas vertentes específicas: extrapolação matemática e extrapolação mental, o autor defende que a exclusiva utilização de dados coletados no passado não pode delinear o que vai ocorrer no futuro.

A princípio isso vai de encontro ao que anteriormente foi colocado por Anderson (2006), em relação à necessidade de previsão do sucesso de penetração de marcas, produtos e serviços. Anderson (2006) deixou clara a importância de se utilizarem os dados já coletados pela Internet, que são muitos, para as empresas serem mais assertivas em suas estratégias de marketing. Por isso, ele descredita o termo "prever", afinal, nós não precisaríamos adivinhar nada já que temos tamanha informação a nossa disposição. Porém, percebemos que a abordagem de Wade (2013), na verdade, reforça o desuso do termo "previsão".

O autor pondera que não existe uma bola de cristal em nenhum mercado, por isso, seria impossível traçar um planejamento completamente certo e fechado, sem nenhuma abertura para o surgimento de eventuais variáveis. Wade (2013) afirma que o que as empresas podem e devem fazer é antecipar o futuro, ou seja, ter ciência de uma gama de futuros alternativos possíveis para o seu negócio. Mais do que tentar chutar um futuro, é elaborar todos os cenários condizentes com a situação e utilizar as tendências de mercado como importante influenciador

do processo. Inclusive, o autor destaca que, na ocasião de haver apenas um cenário provável, o planejamento provavelmente estará incompleto ou falho, pois, geralmente, esse cenário único acaba pecando pelo mesmo problema da previsão do futuro e representa, em muitos casos, os futuros menos possíveis de se concretizarem.

Assim, de acordo com Wade (2013), o processo de planejamento de cenários passaria por dois momentos, um anterior à definição de cenários e outro após essas determinações. As seis fases básicas do primeiro momento são: enquadramento do desafio, coleta de informações, identificação de forças, definição de incertezas críticas de futuro, geração de cenários e criação de enredos. Já para o segundo momento, temos mais quatro etapas: validação dos cenários, avaliação e resolução para suas implicações, identificação de sinalizadores e monitoramento.

Ao enquadrar o desafio, busca-se entender o que motiva a situação em que a marca se encontra. Quais são seus objetivos perante o mercado e a missão desse planejamento de cenários. Após essa etapa introdutória, a segunda e a terceira fases se complementam bastante. Isso porque, nelas, é feita a coleta de todos os dados que forem pertinentes para o entendimento da situação e a consequente identificação das forças que podem alterar o ambiente do negócio. Por exemplo, é o momento em que se estudam as tendências, epidemias sociais e quaisquer influenciadores que possam gerar transformações para a realidade atual da empresa, mudando o comportamento de consumo do seu *target*.

Já na quarta etapa, busca-se a definição das incertezas críticas. Afinal, depois da segunda e terceira fases, estaremos cheios de informações e detalhes acerca das forças que atuam diretamente sobre o mercado da marca, fazendo uma enorme pressão. Assim, é importante definirmos quais (dentre os influenciadores) são os fatores de real prioridade e quais podem ser deixados em segundo plano. De acordo com o modelo apresentado por Wade (2013), tanto os fatores que possuírem nível baixo de incerteza, quanto os que possuírem nível baixo de impacto potencial podem ser descartados momentaneamente e apenas monitorados no futuro. As

incertezas críticas ou até tendências já detectadas mais preocupantes são as que possuem alto potencial de impacto e alto nível de incerteza em relação a sua ocorrência.

Depois de definidas as incertezas críticas, pegamos esses influenciadores escolhidos e aplicamos a regra do "ou/ou" individualmente. É importante destacar que, para Wade (2013), as variáveis precisam ser independentes, assim uma não varia proporcional ou inversamente proporcional à outra. Então, isso significa que se estabelecem duas possibilidades opostas em relação ao mesmo fator, ou isso, ou aquilo. Segue um exemplo simples: quando alguém cresce em uma ambiente regulador, ou vira uma pessoa descontruída ou uma pessoa rígida.

Com isso feito, construímos com essas incertezas um gráfico, de forma que, cada quadrante terá uma combinação diferente. Ela varia desde alto potencial de impacto e alto grau de incerteza até baixo potencial de impacto e baixo grau de incerteza. Essa é a quinta etapa, na qual são delimitados os cenários possíveis dentre os influenciadores selecionados. Estabelece-se então um paralelo entre os cenários e as incertezas.

É natural, claro, que não seja tão simples descrever esses cenários finais. Mas com boas linhas argumentativas, elaboradas na sexta etapa, é possível se construir enredos que ambientem cada um desses cenários. Após a descrição dos cenários, passamos para a validação do material, momento no qual verificamos a necessidade de aplicação de novas pesquisas, e para a avaliação das implicações no negócio e a definição de possíveis respostas para isso. Nessa etapa é importante criar o leque de estratégias e táticas que será utilizado pela empresa para se adequar aos cenários que foram planejados. Após traçarmos as estratégias, passamos para a identificação de sinais e monitoramento/atualização dos cenários. Ou seja, ficamos atentos para qualquer indício de que a tendência vá efetivamente se tornar uma epidemia, para estarmos sempre um passo a frente das transformações no segmento.

Em relação à importância do planejamento de cenários, Blythe (2005) explana que, para se colocar em prática um bom plano de marketing, antes de mais nada, é necessário rejeitar outras alternativas, ou seja, as empresas precisam estar cientes desses outros cursos de ação para poderem fazer suas escolhas. Isso, naturalmente, permite que os gestores e planejadores combinem diferentes estratégias e táticas em um plano de ação final. Como comentado anteriormente, nesse mercado que está em constante transformação, para não se perder de vista o relacionamento com o consumidor, seus propósitos e desejos, traçar cenários contribui para uma constante atualização e preparação, caso haja rápidos giros nos segmentos das marcas.

Ao contrário do que se poderia pensar, o planejamento de cenários não exclui os teóricos anteriores de planejamento de marketing como Kotler e Keller (2012). Enquanto esses autores se propõem a disseminar um estilo de planejamento focado em projetos de inserção de mercado e posterior manutenção de longo prazo, cuidando de cada detalhe do produto, serviço e marca, o planejamento de cenários se propõe a dar um novo olhar à estratégia a partir das tendências. Seu objetivo é ser utilizado em situações específicas e momentos-chave motivados pelas tendências ou epidemias sociais que possam gerar alterações no processo de consumo da marca. Ele estuda apenas os influenciadores e seu impacto no plano de marketing já existente.

É claro que as sugestões estratégicas advindas desse material impactarão diretamente o planejamento "original" dos negócios, porém, os dois devem caminhar juntos para se tornarem um *guideline* único para a empresa. Afinal, lembrando o caso comentado na introdução do trabalho, se a Blockbuster tivesse se antecipado e planejado diversos cenários derivados da expansão da Internet e da mudança no consumo das pessoas, ela poderia não ter sofrido o baque surpresa que sofreu. Se a marca tivesse percebido as tendências e movido em paralelo, quem sabe hoje ela não seria o atual Netflix, líder no segmento de locadora/vídeos *online*.

### 3.3.5 As novas tendências

A partir do estudo realizado ao longo dos tópicos desenvolvidos até aqui, passando por algumas teorias e conceitos inovadores, pelo entendimento do comportamento do consumidor e pela importância do estudo de tendências, percebemos alguns possíveis desdobramentos em relação às áreas de marketing, *branding* e comunicação. Como concluído por Vejlgard (2008), as macrotendências não surgem de uma hora para outra. Assim, podemos inferir algumas dessas possíveis transformações em relação ao comportamento de consumo e em relação às novas posturas que vêm sendo adotadas pelas empresas, principalmente considerando o estímulo das novas tecnologias e da expansão da Internet, que veio para ficar.

Já sabemos que a forte corrente do momento é a busca pela construção de relacionamentos duradouros com os consumidores. Porém, sabemos também que essa tarefa ficou mais desafiadora em meio às mudanças trazidas pelas novas tecnologias, pela expansão da Internet e pela intensificação da globalização. Assim, ao mesmo tempo em que vivemos uma "Era da Participação", na qual buscamos a cocriação em parceria com as empresas e na qual colaboramos com projetos que compartilham dos nossos ideais, vivemos também uma "Cultura da Exposição", na qual, como colocado por Anderson (2006, p.72), "ser percebido é tudo".

Seguindo a corrente de cocriação apontada por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Anderson (2006) defende o *microchunking*, ou a estratégia de desagregar o conteúdo nos seus menores componentes. Dessa forma, as pessoas podem consumir da forma como quiserem e até terem liberdade para construir em cima do original. Como descrito pelo autor (2006, p. 219), cada recombinação "(...) explora diferentes redes de distribuição e alcança diferentes públicos. Um tamanho para cada um, muitos tamanhos para muitos".

Em um conceito que Anderson (2006) chama de "Nova Arquitetura da Participação", ele acaba complementando a "Era da Participação" exposta por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). A tendência ao movimento DIY (*Do It Yourself*), ou seja, faça você mesmo, confirma que as pessoas vêm buscando possibilidades de participarem cada vez mais do que consomem, seja customizando suas próprias peças de roupa, seja criando seus próprios projetos. Porém, mais do

que isso, os indivíduos estão compartilhando essas informações pela Internet: conteúdo em forma de opinião, vídeo, dica de DIY ou mesmo reclamação.

Por isso, como Anderson (2006) coloca, estamos saindo da "Era da Informação" e ingressando na "Era da Recomendação". Assim, as empresas não só precisam utilizar os dados abundantes para antecipar cenários futuros, como efetivamente fazer as escolhas certas e tomar decisões inteligentes a partir deles. Fazendo uma composição do que Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) e Anderson (2006, p.105) discutem, no contexto atual, no qual as mídias sociais ganharam extrema relevância, endossadas pela "Cultura da Exposição", as recomendações servem como "(...) atalhos no emaranhado de informações". Isso porque o excesso de informações pode prejudicar a experiência de compra do indivíduo.

Se antes vivíamos com o problema da falta de informação, hoje estamos começando a passar pelo contrário. Muito conteúdo, muitas fontes, a continuidade da dúvida. Assim, a busca por estreitamento dos laços com o *target*, explorada por Blythe (2005), nunca foi tão importante. Como colocado por Anderson (2006, p.220), ter mais informações é melhor, mas "(...) somente quando são apresentadas de maneira a ordenar a escolha, em vez de confundí-la ainda mais". A estratégia de direcionar as informações de forma assertiva, porém sem fechar o leque de possibilidades da pessoa, é um grande desafio.

Por isso, ganham destaque social os filtros colaborativos, através dos quais os próprios consumidores compartilham opiniões e pontuam marcas, além de diversas iniciativas como *crowdfunding*, *crowdsourcing* e *coworking*. Esses são projetos e ferramentas importantes que surgiram a partir dessa tendência da "Nova Arquitetura da Participação", na qual os *Reference Groups* de Blythe (2005) e a influência *peer to peer* de Anderson (2006) parecem ter intenso impacto. Segundo o autor (2006, p. 146), somos "(...) uma espécie gregária e, às vezes, gostamos de fazer certas coisas com outras pessoas. Sentimos conforto nos grupos e as experiências compartilhadas nos tornam mais próximos". Dessa forma, percebemos a importância que os movimentos sociais ou epidemias, como apelidados por Gladwell (2009), vêm adquirindo.

Cada vez mais os *trend setters* de Vejlgard (2008) e os *early adopters* de Rogers (2003)



estão chamando a atenção das empresas, que percebem neles um grande potencial de viralização e criação de epidemias ou tendências. Assim, em relação ao processo de decisão de compra, percebemos que a etapa menos impactada com essas tendências é, naturalmente, a identificação de uma necessidade. Isso porque, como a própria Regra de Ouro do Hábito de Duhigg (2012) coloca, uma troca de comportamento habitual é mais simples na teoria do que na prática, afinal, manter uma promessa e uma recompensa intocadas pode ser uma luta.

Com todas as tendências apresentadas, a forma como o consumidor acessa informação, filtra conteúdo, busca referências e avalia suas opções se modificou completamente. Temos agora representativos influenciadores sociais e tecnológicos estruturando o que Wade (2013) denomina de forças. Ou seja, as últimas etapas do modelo de Merlo e Ceribeli (2014), a busca de informações, avaliação de alternativas, compra e pós compra estão constantemente sujeitos a alteração. Além disso, o fortalecimento do movimento *Trickle Across* consolida o caráter cíclico do processo de compra, que se mantém vivo na "Era da Recomendação" mesmo após o consumo final.

Em meio a todas essas transformações, dos anos 2000 para cá, já presenciamos diversos questionamentos em relação ao futuro do comércio: seria o fim das lojas físicas e das "prateleiras"? Anderson (2006) parece acreditar que sim, porém, em seu próprio discurso, percebemos a hipótese de que as pessoas ainda não estariam prontas para essa troca. Isso nos faz ponderar sobre a importância da experiência no ponto de venda. Afinal, a etapa efetiva da compra também é severamente impactada pelas tendências da "Era da Recomendação", "Nova Arquitetura da Participação" e "Cultura da Exposição". Assim, é possível que a crença de Anderson (2006) nunca se torne uma verdade absoluta, desde que os pontos de venda comecem a utilizar as tendências a seu favor.

Por fim, nessa tentativa de aproximar as empresas dos seus consumidores, o desenvolvimento da personalidade da marca é imprescindível. Delinear um personagem que tenha apelo emocional para com as pessoas facilita a construção de uma identidade única para o negócio. Por isso, o *branding* vem adquirindo tanta evidência. A gestão da marca nunca foi tão importante para ampliar os pontos de contato com o *target* e elevar sua identificação com a

empresa. Nos próximos tópicos iremos ver algumas tendências dentro desse tema em relação ao varejo, com recorte também para o ponto de venda.

No contexto atual, é interessante que as marcas construam caminhos estratégicos de mercado, de comunicação e de *branding*, levando em consideração as tendências e movimentos sociais em ascensão. Nesse sentido, a construção de cenários, como exposto por Wade (2013), pode ser uma boa tentativa para se estar sempre a par das mudanças que estão ocorrendo na sociedade e preparar respostas adequadas para esses giros.

### **3.4 A gestão de *branding***

As marcas surgiram da necessidade de identificação dos produtos que começaram a ser comercializados a partir da Revolução Industrial. No início, uma marca era apenas um nome ou símbolo que caracterizava determinado produto e o diferenciava dos demais. Com a globalização e o aumento da competição, a necessidade de diferenciação dos produtos passou a ser uma estratégia que visa conquistar espaço no mercado e fidelizar consumidores. Prahalad (1997, apud OLIVEIRA; GIULIANI, 2006, p. 128) argumenta que “a competitividade de uma empresa advém de sua habilidade de desenvolver competências únicas e essenciais, que permitam gerar produtos inesperados.”.

Com isso, as marcas passaram a ter a habilidade de impactar o modo como as pessoas veem os produtos e serviços. No século XXI, os consumidores não olham apenas o produto, mais sim o produto associado a marca. Logo, quando uma marca está bem posicionada no mercado, ela usufrui de uma alta taxa de fidelidade e seus produtos são vistos como itens confiáveis.

#### **3.4.1 A importância da marca**

As marcas são usadas desde a Revolução Industrial como símbolos que marcam e identificam empresas e seus produtos. Segundo Souza (1993, apud OLIVEIRA; GIULIANI, 2006, p. 129), “desde o seu aparecimento, as marcas foram utilizadas artisticamente com a intenção de diferenciar, marcar e assegurar a identidade de seus criadores, gerando a percepção de diferenciação e transformando-se em um dos mais importantes instrumentos de marketing”.

Hoje em dia, isso não é diferente: as marcas não apenas diferenciam as inúmeras empresas existentes em um único setor, mas também agregam valor aos seus produtos e são as responsáveis por gerar um envolvimento emocional com seus consumidores.

Kotler e Keller (2012, p. 258) defendem que a marca “é um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.”. Os diferenciais citados podem ser relacionados ao próprio desempenho do produto ou ao significado que a marca possui. Para os autores, a marca é um dos bens intangíveis mais valiosos de uma empresa e deve ser desenvolvida com um planejamento cuidadoso para se tornar forte e gerar a fidelidade do consumidor.

Calkins (2006, p. 1) defende que “Uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço.”. O autor explica ainda a diferença entre um mero nome que é dado a uma empresa e uma marca: “A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas”.

Os valores e diferenciais que uma marca agrega, defendidos por todos os autores, podem ser racionais, quando estão diretamente relacionados ao produto, ou emocionais, quando existe um significado para o consumidor que vai além do produto em si. Os primeiros garantem a qualidade dos produtos que são oferecidos e geram confiança no consumidor, o que diminui o processo de tomada de decisão na hora de escolher qual produto comprar. Já os valores emocionais criam um vínculo com o consumidor que usa determinado produto não apenas para satisfazer suas necessidades, mas também por causa do status e do significado que aquele produto representa para ele. Ambos valores fazem com que a fidelização do cliente aconteça de forma mais fácil.

Gobé (2002, apud OLIVEIRA; GIULIANI, 2006, p. 131) defende que “uma das metas de uma marca deve ser criar, com seu cliente, um relacionamento que se assemelhe a um relacionamento pessoal. A criação de marcas emocionais fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional [...]”. A autora afirma

ainda que, para ser emocional, além de suprir as necessidades funcionais do cliente, uma marca precisa oferecer experiências únicas e inesquecíveis que podem ser criadas a partir de quatro pilares: relacionamento, experiências sensoriais, imaginação e visão.

No campo das experiências sensoriais, Valente (2013) enfatiza que a surpresa é o fator determinante para gerar a emoção, logo uma marca que utiliza um estímulo diferente do que é convencionalmente usado por outras marcas está em vantagem. Além disso, cada um dos cinco sentidos, visão, olfato, paladar, audição e tato, evoca uma série de associações diferentes que são potencializadas quando acionadas conjuntamente. Quanto mais memórias sensoriais essas associações criarem no consumidor, mais forte se torna sua ligação com a marca.

A percepção humana está dividida entre os cinco sentidos da seguinte forma: 75% se dá pela visão, 20% pela audição e apenas os 5% restantes estão relacionados ao olfato, tato e paladar (SANTAELLA, 1998 apud VALENTE 2013). Esse é o motivo pelo qual a maioria das informações que chegam até nós estão associadas aos dois primeiros sentidos. Porém, como citado anteriormente, a surpresa é o elemento chave para criar a emoção, logo uma marca que utiliza o olfato, o tato ou o paladar desperta um maior interesse em seus clientes e cria um laço emocional mais resistente.

Para ter sucesso, além de criar o laço com seus clientes, uma marca deve conservar esse relacionamento fazendo com que a compra de seus produtos e/ou serviços se tornem um hábito do consumidor. Martins (2005) defende que uma marca tem a função de levar o consumidor a experimentar seus produtos e/ou serviços, a gostar deles, a comprá-los novamente e a recomendá-los positivamente aos amigos. Estudos de influentes universidades internacionais apontam que

[...] um consumidor satisfeito tem o poder de atrair, na média, pelo menos mais meia dúzia de novos consumidores. Já os insatisfeitos, [...] conseguem arrastar pelo menos 14 potenciais consumidores do seu negócio, comprovando que a velocidade de disseminação de uma imagem ou recomendação negativas são infinitamente mais rápidas que as recomendações positivas (MARTINS, 2005, p. 18).

Para sustentar e manter essa relação marca-consumidor, a marca precisa primeiramente

satisfazer as necessidades de seus consumidores e, em seguida, garantir uma experiência positiva na compra e no pós-compra. Essa experiência positiva é o que leva os clientes a indicarem uma marca. Com isso, o autor conclui que uma marca é “um sistema integrado de ações que envolvem a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais e de imagem do seu negócio” (MARTINS, 2005, p. 18).

Além dos benefícios materiais e emocionais, uma marca precisa ser abraçada por todas as pessoas que trabalham em sua organização e ajudam no seu funcionamento e crescimento. Calkins (2006) argumenta que os funcionários de uma organização, desde a recepcionista até o gerente, têm impacto sobre a marca e podem criar as associações marca-cliente através dos pontos de contato que possuem com seus consumidores.

Assim como Calkins, Jan Carlzon (2005) também ressalta a influência que os funcionários de uma empresa têm para a criação de associações e relacionamentos com a marca. O autor define como “A Hora da Verdade” o momento em que os funcionários têm contato com seus clientes e cita como exemplo o caso de uma empresa aérea na qual os contatos entre os funcionários da linha de frente e os consumidores da marca duravam, em média, apenas 15 segundos. Apesar de curto, esse espaço de tempo é o suficiente para criar uma imagem negativa da empresa ou conquistar o consumidor e gerar propaganda boca a boca. Carlson defende ainda que, nesses momentos, os funcionários têm a oportunidade de fidelizar o cliente.

Autores como Giuliani e Oliveira (2006) e Tybout e Calkins (2006) concordam que para criar e construir uma marca é necessário um trabalho minucioso e detalhado que esteja relacionado com a visão da empresa e a imagem que essa deseja passar aos seus consumidores. Por isso, para construir uma marca forte e criar um vínculo entre ela e seus consumidores, os gerentes precisam acreditar no poder das marcas e ter habilidades específicas para gerir o processo de *branding*.

### **3.4.2 O que é o Branding?**

Apesar de ser considerado um conceito relativamente recente, o *branding* já existe há séculos. Os primeiros sinais podem ser encontrados na Europa Medieval, quando os artesões

colocavam marcas em seus produtos para diferenciá-los dos demais a fim de proteger seus consumidores de produtos com baixa qualidade. Podemos também encontrar seu início nas artes, quando os artistas começaram a assinar suas obras. Nos dias de hoje, as marcas ganharam força e o processo de *branding* passou a ser estudado no mundo todo como uma forma de fortalecer as empresas e fidelizar seus clientes.

Blythe (2005, p. 147) define *branding* como “um processo de adição de valor ao produto através do uso de sua embalagem, marca, promoção e posição na mente dos consumidores”<sup>10</sup>. O autor explica que os valores adicionados aos produtos podem estar relacionados com a garantia da qualidade da marca; com a área de status, na qual a imagem da marca é transferida para seus usuários; ou com a área de conveniência tornando mais fácil a realização de pesquisas de comportamento.

Kotler e Keller (2012) trazem uma definição mais aprofundada e complementam Blythe (2005) defendendo que, além de criar diferenças e adicionar o poder de uma marca aos seus produtos e serviços,

[...] O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa. (KOTLER; KELLER, 2005, p. 259).

A tomada de decisão citada pelos autores faz referência ao processo de decisão de compra pelo qual uma pessoa passa quando precisa comprar um produto. Esse processo possui cinco estágios (reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra), mas pode ser reduzido quando a pessoa já sabe qual a marca do produto escolher e vai direto para o estágio de decisão de compra. Nessa etapa, o consumidor cria suas preferências e forma a intenção de comprar suas marca preferidas (KOTLER e KELLER, 2012).

Martins (2005) concorda com essa ideia de que uma marca diminui o processo de decisão de compra, quando defende que as marcas têm o poder de simplificar a vida dos seres humanos em mundo cada vez mais complexo e confuso. Nesse mundo, a quantidade de produtos se

---

<sup>10</sup> Tradução livre das autoras

multiplica com o passar do tempo e a criação de marcas fortes faz com que os consumidores não se percam na hora de decidir o que e onde comprar.

A definição de Martins (2005, p.8) traz a perspectiva dos gerentes de marketing quando defende que o *branding* é “o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da natureza econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas”.

A marca Harley-Davidson é um exemplo de marca com o poder de criar uma cultura e influenciar a vida das pessoas. Seus consumidores não compram suas motocicletas apenas para suprir a necessidade de locomoção, mas sim para transferir o status da marca para si e fazer parte de um grupo de motociclistas que estão conectados por ela. Foi possível ver a força dessa conexão na comemoração do centenário da marca que aconteceu em 2003 na cidade de Milwaukee, nos Estados Unidos, durante três dias e reuniu consumidores de 47 países diferentes.

Criar uma marca de sucesso que agregue valor aos produtos e serviços e fidelize os clientes, como citado pelos autores acima, não é uma tarefa fácil. Além da escolha de um nome, uma logo e um *slogan* que atraiam os consumidores, os gerentes precisam construir a marca levando em consideração a imagem que se deseja que ela tenha e a percepção dos indivíduos.

A percepção é citada pelos autores Blythe (2005) e Martins (2006) como um fator importante de ser levado em consideração no processo de criação de uma marca. Blythe (2005) explica que as pessoas são constantemente bombardeadas de informações que são filtradas e selecionadas pelo nosso cérebro. Com essa seleção de informações, alguns *gaps* são criados em nossas mentes e preenchidos pela imaginação e experiência individual, fazendo com que cada pessoa tenha uma visão de mundo diferente. Essa criação de uma visão de mundo individual é o que dificulta o trabalho dos profissionais de marketing: como atingir seu público-alvo se cada pessoa tem uma percepção diferente do mundo que a cerca?

Martins (2006) argumenta que os consumidores criam expectativas iniciais sobre as marcas e seus produtos que passam pelo filtro citado por Blythe (2005). Esse filtro utiliza fatores como competência, confiança, prestígio, contexto, carinho, compromisso, entre outros, para

avaliar o desempenho da marca. Após a passagem pelo filtro, a percepção e associações da marca criada pelo consumidor é a diferença que existe entre sua expectativa inicial e a avaliação do seu desempenho.

Com isso, o autor defende que as empresas podem construir a percepção de seus consumidores e controlar a criação de associações positivas e facilitadoras da decisão de compra, através da identificação das expectativas, identificação da percepção, definição dos padrões ou indicadores de desempenho e estabelecimento de uma nova oferta de produto e serviço.

A fim de atingir uma marca de sucesso, Tybout e Calkins (2006) listam três conceitos-chave de *branding* que devem ser levados em consideração no processo de construção de uma marca: posicionamento da marca, *design* de marcas e significado da marca.

O posicionamento da marca se refere ao significado que uma marca pretende ter na mente de seus consumidores e é refletido no *design* da marca, no preço de seus produtos, na sua comunicação e nos canais de distribuição. Tybout e Sternthal (2006 apud TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 11) defendem que “um posicionamento de marca articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que é superior a outros meios de realizar essa meta”. Ele reflete a percepção que as pessoas terão sobre a marca e impacta diretamente as atitudes em relação a ela, isso porque apresenta os principais atributos, valores, estilos e comportamentos consequentes agregados aos produtos ou negócios.

Como percebemos em diversos casos de reposicionamento, o objetivo das empresas é sempre agregar novos valores em busca de mudar a percepção que as pessoas possuem daquela marca. Essa guinada na forma como as pessoas enxergam uma empresa e seus produtos mexe diretamente com as atitudes de consumo, anteriormente descritas a partir dos autores Blythe (2005) e Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007). Em relação a essas atitudes, Blythe (2005) coloca que elas podem variar de acordo com o seu valor, a sua força, a sua resistência, a sua persistência e a sua confiança.

Dessa forma, uma atitude pode ser positiva, negativa ou neutra; forte ou fraca; ter uma grande ou tímida resistência a mudanças estimuladas por fatores externos; pode se esvaír com o



tempo ou permanecer firme e forte; ou ser repleta da crença de que é correta construindo uma confiança nessa "pré percepção". Por isso, como colocado por Mowen e Minor (2003), para que um reposicionamento ou um *rebrand* seja bem sucedido, existem cinco métodos: mudar as crenças em relação aos atributos, mudar a avaliação percebida dos atributos, apresentar um novo atributo para consideração, influenciar percepções acerca das possíveis consequências do uso; e influenciar as percepções das reações dos grupos de referência ao consumo.

Mudar as crenças em relação aos atributos se refere a reorganizar os atributos prioritários na mente das pessoas, ou seja, consiste em trabalhar com atributos que já são dos produtos e da marca, porém, pouco associados a eles. Por outro lado, mudar a avaliação percebida dos atributos engloba a troca de valor de um atributo que já é associado ao produto ou marca. Enquanto isso, apresentar um novo atributo para consideração implica desenvolver modificações que abarquem novos atributos que possam ser ligados à marca.

Já influenciar percepções acerca das possíveis consequências do uso remete ao esforço de gerar satisfação no consumidor tanto durante a experiência de compra quanto durante o próprio consumo. De acordo com Merlo e Ceribeli (2014), a satisfação do consumidor está ligada a cinco pontos específicos: ausência de arrependimento, emoções positivas, atendimento às expectativas, percepção de desempenho absoluto e equidade percebida. Ou seja, alinhando a promessa à efetiva entrega e gerando boas emoções relacionadas à sensação de uma boa compra e relacionadas ao paralelo do custo-benefício, podemos melhorar a percepção do consumidor em relação ao consumo da marca. Além disso, esse método inclui também conseguir disseminar essas boas experiências para futuros consumidores.

Por fim, influenciar as percepções das reações dos grupos de referência ao consumo se remete a modificar a forma como os consumidores acreditam que serão julgados pelos seus grupos de referência ao utilizar uma marca ou produto. Assim, percebemos que o posicionamento é o responsável por construir e fortalecer os valores associados ao negócio. Por isso, ele impacta diretamente as atitudes dos consumidores e suas percepções da marca, sendo, dessa forma, imprescindível para estabelecer o diálogo com o *target* desejado.

Já o *design* de marca é a etapa na qual todo o marketing da empresa se tornará em algo tangível para o consumidor. Para desenhar uma marca e tomar decisões críticas com relação ao uso do nome, cores e símbolos, deve ser levada em consideração a psicologia da percepção do consumidor. Calder (2006) acredita que os consumidores experimentam uma marca como se ela fosse um conceito, ou seja, como um conjunto de propriedades e associações que dão à ela um significado específico. Com isso, o autor reforça a importância do entendimento da percepção do consumidor, já citada acima, durante o processo de criação de uma marca argumentando que “é mediante o processo de *design* que o profissional pode influenciar as percepções que resultam em um conceito versus outro” (CALDER, 2006 apud TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 28).

Por fim, o significado da marca é dividido por Sherry Jr. (2006) em três partes que interagem e se sobrepõem: imagem da marca, essência da marca e cenário da marca. A primeira é o que o consumidor consegue ver, ou seja, a forma externa e as características observáveis do produto; enquanto a segunda é a forma interna do produto, aquilo que surge da relação do cliente com o produto. Já o cenário da marca é a união dos dois primeiros, o que forma um “ambiente material e simbólico que os consumidores constroem com produtos, imagens e mensagens do mercado [...]” (SHERRY JUNIOR, 2006 apud TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 54).

Como já citado, o processo de construção de uma marca é um complexo e que exige dedicação não apenas dos gerentes de marketing, mas de todas as pessoas que trabalham na empresa. Se a criação já é tão trabalhosa, a mudança de posicionamento de uma marca é uma tarefa ainda mais complicada. O reposicionamento está relacionado com a mudança da percepção que as pessoas possuem de uma marca e é definido por Telles (2004, p. 73) como “a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”.

O autor alerta para o elevado custo que um reposicionamento pode gerar para uma empresa e os riscos que uma marca corre de perder seus consumidores com qualquer tipo de mudanças. Para justificar a decisão de mudança de posicionamento de uma marca, Telles (2004) cita os seguintes objetivos: estabelecimento de vantagens competitivas frente aos concorrentes, defesa de posição de mercado, revitalização da imagem da marca, entre outros. Independente do

objetivo, é importante que sejam levadas em consideração a história e peculiaridades vinculadas à marca.

O que torna o esforço de reposicionamento ainda maior do que o de posicionamento de uma marca é a necessidade de alterar o que já está enraizado na mente dos indivíduos: a marca representa um conceito na percepção do consumidor que está armazenada de uma forma difícil de modificada. Ries e Trout (1991 apud TELLES, 2004, P. 77) argumentam que

de maneira geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com seu conhecimento ou com sua experiência anterior. Milhões de dólares tem sido gastos na tentativa de mudar a mente através da propaganda. Uma vez que a mente esteja formada, é quase impossível modificá-la.

Um exemplo clássico de tentativa de mudança que fracassou, aconteceu em 1985 com uma das maiores marcas globais: a Coca-Cola. Depois de fazer diversos estudos que mostraram que os consumidores preferiam um sabor mais adocicado, a empresa de refrigerantes alterou seu sabor e lançou no mercado a chamada *New Coke*. Apesar dos estudos mostrarem que os consumidores gostavam mais do novo sabor, não foi levado em consideração o apego que existia pela marca. Depois de semanas e milhares de reclamações, a Coca-Cola teve que tirar a nova fórmula do mercado e relançar seu antigo sabor batizado de *Classic Coke*.

### **3.5 A moda e o mercado de varejo**

O caminho feito pelo produto do seu fabricante até chegar ao consumidor final tem a interferência de vários intermediários que realizam diferentes funções. Esses intermediários podem apenas participar do processo de distribuição do produto, como transportadores e armazéns, ou comprar e revender o produto, tendo assim, direitos sobre o mesmo. Os varejistas são uns desses canais que têm direito sobre o produto adquirido e que o revendem ao consumidor final pronto para o consumo.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 482), “O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal ou não comercial”. Os autores destacam ainda que os produtos podem ser vendidos de várias formas, como pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda ou pela Internet e em vários lugares, como em lojas, ruas ou na própria casa do consumidor.

As lojas de departamentos estão entre os principais tipos de lojas de varejo e podem ser caracterizadas pela oferta de várias linhas de produtos. Nesse tipo de segmento, os produtos são comprados de variados fabricantes e revendidos aos consumidores finais como itens da própria marca. As lojas de departamento também podem ser classificadas como lojas de varejo de autoatendimento, nas quais os próprios clientes escolhem os produtos que querem comprar, mas têm a opção de pedir ajuda a um funcionário da loja (KOTLER e KELLER, 2012).

### ***3.5.1 A expansão e singularidade do varejo brasileiro***

O varejo vem ganhando cada vez mais força e importância no cenário econômico do Brasil. O setor apresentou nos últimos cinco anos números expressivos de crescimento e de empregos gerados, além de indicadores de modernização. A pesquisa anual sobre o comércio brasileiro realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revela que o varejo garantiu um desempenho positivo ao comércio brasileiro entre 2007 e 2011 com a elevação da produtividade e o aumento no número de pessoas empregadas.

Na pesquisa citada, o IBGE (2011) considera o comércio varejista como uma das três categorias de atividades de comércio, juntamente com os comércios atacadista e de veículos, peças e motocicletas. De acordo com a última versão da pesquisa, realizada em 2011, o varejo no Brasil se destaca por ter o maior de número de empresas, chegando a 1.252.586 lojas espalhadas por todo país. Isso significa uma porcentagem de 79,7% do total de lojas, considerando os três tipos de comércio. A categoria também leva vantagem quando são analisados dados relacionados à margem de comercialização, salários e número de unidades locais.

O IBGE (2011) divide as empresas do comércio varejista em nove segmentos: Hipermercados e supermercados; Combustíveis e lubrificantes; Lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis; Tecidos, vestuário e calçados; Material de construção; Produtos farmacêuticos; Equipamentos de informática e comunicação; Produtos alimentícios, bebidas e fumo; e Outros. Desses, os três primeiros se destacam, pois, juntos, representam mais da metade da receita líquida de revenda total do comércio varejista em 2011, sendo que o segmento de lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis soma 14,7% do total.

Nonato (2010) ressalta que o quadro favorável do varejo no Brasil atrai a entrada de novas empresas no mercado, tanto nacionais como internacionais, aumentando a concorrência. A autora cita como exemplo a entrada de empresas multinacionais no ramo de hipermercados e supermercados, como o Carrefour e o Walmart. No segmento de lojas de departamento, temos o caso da marca Forever 21, que já chega ao Brasil com plano de abrir sete lojas em apenas um ano, e da Topshop, que já está no país há dois anos. Outra marca conhecida no segmento e que começa a dar notícias de que em breve também abrirá suas portas por aqui é a sueca H&M.

Com base no composto mercadológico dos 4P's (produto, preço, promoção e praça), a autora argumenta que a elevada concorrência no mercado de varejo está tornando cada vez mais difícil a atração de novos clientes utilizando os três primeiros elementos. Isso porque a globalização e o avanço da tecnologia possibilitam que as empresas se equiparem umas as outras com relação à qualidade do produto e ao baixo custo de fabricação e venda do mesmo. Já no campo da propaganda, a infinidade de mídias disponíveis fazem com que os consumidores sejam bombardeados por informações que se tornam descartáveis.

Diante desse cenário, Nonato (2010) defende que a praça, canal de distribuição do produto, oferece a construção de vantagens competitivas através da criação de valores para o consumidor. A autora ressalta que esse elemento exige das empresas um planejamento consistente, pois a distribuição é o elo entre o produto e seu consumidor e este precisa estar sempre disponível em horários e locais apropriados. Com isso, a definição dos canais de marketing e estratégias de distribuição desempenham um papel importante nas empresas e podem ser a chave para o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

Sutter, Plutarco e Parente (2012) também destacam que a intensificação da concorrência fez com que os elementos preço e produto se neutralizassem, forçando as empresas a procurar novas estratégias para gerar diferenciação. Os autores apontam a apresentação da loja como um fator importante na busca por modelos e formatos inovadores que não apenas atraiam os clientes, mas também os fidelize. Para isso, os varejistas precisam entender as características que despertam o interesse de seu público-alvo e, com base nestas, criar ambientes de loja que atraiam

os consumidores e reforcem a imagem e personalidade de sua marca. As formas como as diferentes experiências no ponto de vendas atingem os consumidores será mais detalhadamente discutida nos tópicos seguintes.

O *boom* da Internet na última década trouxe para empresas de todos os segmentos uma nova ferramenta de comunicação. Dentre essas, podemos destacar as mídias sociais, que permitem uma nova forma de interação e aproximação com seus consumidores. Nesse tipo de mídia, as marcas podem gerar conteúdo e fortalecer a relação com seus clientes através do ciclo dos 3C's - curtir, compartilhar e clicar. Apesar de parecer simples a interação marca-consumidor, Solange Oliveira, Vice Presidente da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), ressalta que é preciso ser cauteloso com o formato de comunicação que será feito. Segundo ela, é necessário lembrar sempre que

Mídia Social é relacionamento, e quando a marca começa a postar apenas conteúdos no formato marketing *offline* (*banners*, lojas e o famoso “visite nossa loja”), as pessoas não interagem, o resultado é inverso. [...] As pessoas que usam a rede social gostam da interatividade, da comunicação diária, concisa e objetiva. (*Site: Varejo 1*)

Além das mídias sociais, outra ferramenta que tem ganhado cada vez mais adesão das empresas de varejo é o *e-commerce*, no qual as empresas utilizam um *site* para vender bens e serviços pela Internet. A expansão dessa prática aconteceu por dois motivos principais: a facilidade de personalizar a experiência do consumidor no *site* e a economia com espaço físico, funcionários e inventário, que permite um aumento nos lucros (KOTLER e KELLER, 2012). Solange Oliveira explica que o receio de comprar *online* que os brasileiros têm, está diminuindo com o uso das redes sociais, pois, com o auxílio delas, as pessoas se sentem mais próximas da marca.

Em meio a essa onda tecnológica, a empresa Seed apresenta uma nova ferramenta que pode ajudar os empresários do comércio varejista a mensurar o retorno dos investimentos. A novidade se trata de um sistema integrado que analisa o comportamento de consumo presencial e fornece dados sobre hábitos de consumo, ajudando as empresas a conhecerem melhor o perfil de seus consumidores e a calcular o impacto que a propaganda e o ponto de vendas têm sobre o mesmo. O autor Madureira (2014) explica que

A prática auxiliará as empresas na tomada de decisões estratégicas, além de medir a eficácia da comunicação dirigida ao cliente. Os sensores traçam o perfil do cliente, *hotzones* e fluxo de pessoas, enquanto um sistema de processamento inteligente cruza os dados obtidos com os resultados de caixa da loja, criando gráficos e relatórios de fácil compreensão (*Site: No Varejo*).

Um *ranking* feito pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR) apresenta as 100 maiores empresas do varejo brasileiro com base no faturamento obtido em 2011. Em primeiro lugar está o grupo Pão de Açúcar, detendor de várias marcas, como os supermercados Pão de Açúcar e Extra, as lojas Casas Bahia e Ponto Frio e as marcas exclusivas Taeq e Qualitá. Entre as 15 maiores empresas, a única loja de departamentos do segmento de moda que aparece no *ranking* é a C&A, empresa de origem anglo-holandesa presente no Brasil desde 1976. O ranking é mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 - *Ranking* das 15 maiores empresas do varejo brasileiro


	Grupo	Faturamento em 2011 (em mil)	Número de lojas	Número de funcionários
1	Grupo Pão de Açúcar - Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 46.594.486,00	1.571	149.070
2	Grupo Carrefour*	R\$ 28.832.130,00	500	70.000
3	Grupo Walmart Brasil *	R\$ 23.468.000,00	521	81.504
4	Lojas Americanas - LASA	R\$ 10.202.000,00	621	15.596
5	Máquina de Vendas*	R\$ 7.200.000,00	1.078	24.000
6	Cencosud	R\$ 6.236.000,00	152	23.674
7	Makro	R\$ 5.651.200,00	76	8.537
8	O Boticário *	R\$ 5.500.000,00	3.260	N/I
9	Magazine Luiza	R\$ 5.277.000,00	728	20.242
10	Raia Drogasil	R\$ 4.672.000,00	776	17.244
11	Drogarias DP SP	R\$ 4.452.000,00	720	18.397
12	C & A Modas Ltda	R\$ 3.847.003,00	210	18.000
13	Casas Pernambucanas	R\$ 3.174.900,00	269	16.642
14	Mc Donald's	R\$ 3.111.100,00	637	40.945
15	CIA Záfari & Bourbon*	R\$ 2.990.100,00	29	9.203

Fonte: IBEVAR (2012)

### 3.5.2 O consumo de moda, o fast fashion e as lojas de departamento do Brasil

O consumo por si só, como colocado por Bauman (2007), funciona como um mediador de relações humanas, ou seja, ao consumirmos nos inserimos na convivência social. Esse argumento sozinho já bate de frente com a teoria de Anderson (2006), que acredita no fim das estruturas físicas de varejo. Afinal, o consumo constrói à sua volta um momento social desejado pelas pessoas, repleto de simbologias e experiências com diferentes marcas. Dessa forma, o consumo está vinculado naturalmente aos grupos mencionados anteriormente. Segundo Mary



Douglas e Baron Isherwood (2006), os bens são neutros, porém adquirem fins sociais, pois são usados para criar vínculos entre os indivíduos.

Fazendo o recorte em relação à moda, esse aspecto social dos bens fica ainda mais claro. De acordo com Fernanda Ferrari (2013, p.10), o "vestir" hoje deixou de ser uma simples necessidade de encobrimento e de proteção do corpo e passou a ser um "(...) dispositivo social capaz de refletir as muitas facetas do comportamento humano e apontar futuras mudanças". A moda é, portanto, uma forma de expressar a individualidade das pessoas e de construir a imagem de diferentes estilos de vida. Porém, ela é também bastante dicotômica, pois, ao mesmo tempo que possibilita a identificação coletiva e a inserção em grupos sociais, também é uma ferramenta para diferenciação individual e distinção pessoal.

Segundo Lipovetsky (1989), as escolhas de vestimenta das pessoas seriam resultado de costumes e normas sociais apreendidas ao longo do tempo. Por isso, historicamente, um grande paralelo foi traçado entre a moda e a estratificação social. Defendido por diversos autores como Bourdieu (2007), que acredita que as estruturas sociais são formadas a partir dos gostos e estilos de vida de cada grupo, a moda seria embasada na diferença de classes, diretamente ligada a suas práticas culturais. Porém, ao contrário do que Bourdieu (2007) coloca, que a moda seria um movimento predominante de cima para baixo, estimulando a pura e simples imitação de estilos, Crane (2008) desconstrói essa ideia, defendendo que os movimentos podem ocorrer em diversas direções.

Percebemos, portanto, uma afinidade direta entre os movimentos citados anteriormente: *Trickle Down*, *Bubble Up* e *Trickle Across* e a moda. Enquanto Bourdieu (2007) acredita que a moda ocorre de acordo com o movimento *Trickle Down*, ou seja, a elite ditando o que deve ser consumido pelo resto das pessoas, podemos perceber que Crane (2008) possui uma visão mais aberta e contemporânea. De acordo com a autora, no mundo moderno existe uma crescente tendência à subversão desse antigo padrão:

A moda é criada tanto em instituições formais quanto em grupos informais. Modas de cima para baixo são criadas num grupo de instituições altamente complexas e fragmentadas, situadas em países da Europa, nos Estados Unidos e no Japão. As modas de baixo para cima têm sua origem entre os grupos jovens,

geralmente oriundos de classes mais baixas e em subculturas marginais, como os hippies. Em seguida, são disseminadas para cima. Nesse modelo, a disseminação para acima não ocorre de maneira sistemática dos níveis sociais mais baixos para os mais altos, mas podem ocorrer em qualquer nível em que os indivíduos sejam expostos a tais tendências, particularmente os jovens, consumidores vorazes de cultura. (CRANE, 2008, p. 161).

Assim, de acordo com Crane (2008), a moda, que antes era puramente ligada às classes sociais, agora pode ser ligada ao consumo contemporâneo, ou seja, algo que vai além das vestimentas, que constrói uma identidade social não só pautada na cultura e nas regras da sociedade, mas nos *Reference Groups* ou grupos de influência na vida de cada indivíduo. Ela é um instrumento para construção de uma "persona" desejada que se mantém em constante evolução com o passar do tempo.

Entrando agora nas lojas de departamento especificamente, os autores Levy e Weitz (2000, p. 52) as definem como “varejistas que trabalham com ampla variedade e profundo sortimento, oferecem considerável atendimento ao cliente e são organizados em departamentos separados para a exposição de mercadorias”. Surgidas no Brasil no início do século XX, esse tipo de lojas ajudou na construção do consumo do país através do pagamento em crediário, preços na vitrine e moda com custo acessível. Hoje, elas ocupam um importante papel na economia local através de elevados faturamentos e número de empregos gerados.

Vindas da Europa, as lojas de departamento chegaram ao Brasil com um grande diferencial: eram lojas grandes com uma imensa variedade de produtos divididas em vários setores, como vestuário e acessórios feminino, masculino e infantil; objetos para a casa, como roupas de cama e banho, mobílias e utensílios de cozinha; brinquedos e jogos; eletrônicos, entre outros. Pioneiras, como Mappin, Mesbla, lojas Clipper e Sears, estreavam vendendo produtos para uma sociedade que estava migrando do campo para as cidades no início da Era da Industrialização.

Para se adaptar ao cenário nacional e a nascente classe média brasileira, as lojas de departamento se tornaram mais baratas e acessíveis, vendendo os mais variados produtos e exibindo, pela primeira vez, os preços nas vitrines. Além disso, foram criadas novas formas de crédito, facilitando as formas de pagamentos para o consumidor. Todas essas práticas se

tornaram cruciais para a cultura de consumo brasileiro e permanecem vivas até hoje.

Com o surgimento de novas práticas comerciais, como *shoppings* e franquias, e a abertura das importações na década de 1990, a concorrência no mercado brasileiro aumentou consideravelmente e cresceu a necessidade de diferenciação. A solução encontrada pelas lojas de departamento foi alterar seu formato, eliminando vários departamentos, e se especializando, principalmente, no setor de vestuários. Hoje, podemos encontrar lojas ligadas à moda que oferecem roupas para toda a família, como as lojas Riachuelo e Renner, ou aquelas que se especializaram ainda mais e atendem apenas um público, como a Forever 21, focada no sexo feminino. É possível ainda encontrar marcas do segmento que possuem diferentes pontos de vendas para atender a diferentes públicos. Um exemplo é a marca Topshop, que possui lojas apenas com produtos para mulheres e uma versão masculina, conhecida como Topman.

Atualmente, as maiores lojas de vestuário que oferecem grandes quantidades de produtos a preços acessíveis seguem um novo modelo europeu conhecido como *fast-fashion*. Traduzido como moda rápida, o termo é utilizado por varejistas de moda para descrever um estilo de administração onde a produção rápida e contínua de peças faz com que as coleções sejam trocadas semanalmente ou até diariamente. Esse modelo faz com que as últimas tendências de moda cheguem rapidamente e a preços acessíveis aos consumidores (IBEVAR, 2012).

Trazendo esse modelo para uma ótica social, Bauman (2007) coloca que atualmente a sociedade estaria cada vez mais associada à massa, ou seja, pautada pela noção de que o caminho escolhido pela multidão seria o mais seguro e desejado. A ideia seria que, ao invés dos grupos de influência apresentados por Blythe (2005), as pessoas estariam adotando como referência a massa. Nesse contexto, as *fast-fashion* recebem destaque porque produzem grandes quantidades de roupas em um curto período de tempo. Isso conversa diretamente com o que Simmel (2008) coloca, que a moda do passado era feita para durar bastante tempo, porém, hoje, a moda pode ser mais barata, já que não precisa "durar".

A tendência da baixa durabilidade das peças de vestuário cresceu não só com a Revolução Industrial, que possibilitou a produção têxtil massificada, mas com o estímulo

exercido pelo capitalismo ao consumismo. Com essa alta volatilidade da moda e com a rápida velocidade de troca de coleções e estilos, Simmel (2008) explica que até a elite começa a adquirir peças mais baratas, afinal ela não teria como bancar peças muito caras todo mês.

Por isso, ao mesmo tempo em que as *fast-fashion* proporcionam peças mais baratas, elas também oferecem coleções bastante *hype*, baseadas nas últimas tendências de moda. Isso porque a ideia é democratizar a moda, trazendo estilos inovadores para o conhecimento de grandes partes da população. A partir daí, o que vai ser consumido depende do perfil dos consumidores, mas tanto jovens de classe A/B, quanto de classe C encontram opções nessas marcas, por exemplo. Essas varejistas buscam atender ao aumento da demanda por nichos dentro a massa. Isso porque, apesar de não serem peças exclusivas, elas abarcam diversos estilos, de certa forma, com um modelo similar ao de Cauda Longa de Anderson (2006).

É interessante perceber também que os jovens acabam sendo o foco dessas lojas, pois costumam ser mais abertos a novidades e justamente estimulam esse efêmero ciclo de consumo. Como colocado por Ana Amaro (2013, p.5), o consumidor é "(...) ávido de novidades e espera encontrar sempre algo que ainda não viu, nas suas visitas aos pontos de venda". Além disso, como colocado por Bhardwaj e Fairhurst (2009), existe uma percepção da "moda descartável" que varia entre as diferentes gerações. Os jovens preferem vestuário mais barato, com *design* atual e baixa qualidade, ao contrário dos mais velhos, que acreditam que esse tipo de compra é um desperdício.

Criado por marcas internacionais como H&M, Zara e Topshop, o modelo tem como diferenciais o número de coleções lançadas ao longo do ano, que aumenta consideravelmente com relação ao modelo tradicional, e a variedade de produtos em cada coleção (o quadro abaixo traz um resumo das principais diferenças entre os dois modelos). Uma tendência trazida pelo modelo são coleções feitas em parcerias com outras marcas ou celebridades do mundo da moda. A Topshop, por exemplo, lançou recentemente uma coleção assinada pela *topmodel* Kate Moss. No Brasil, grandes marcas como Riachuelo, Renner e C&A já aderiram ao novo modelo e também oferecem aos consumidores coleções exclusivas em parcerias com celebridades nacionais e internacionais, conforme destacado no Quadro 1:

Quadro 1 - Diferenças entre o modelo tradicional e o modelo *fast-fashion*

	Modelo Tradicional	<i>Fast-fashion</i>
<b>Nº de coleções</b>	4 (Nas estações do ano)	No mínimo 12
<b>Variedade da coleção</b>	Alta	Baixa (apenas os produtos mais vendidos)
<b>Ciclo de Venda</b>	Cerca de 180 dias	Cerca de 30 dias
<b>Flexibilidade da Produção</b>	Não	Sim
<b>Alto conhecimento do consumidor</b>	Não	Sim

Fonte: IBEVAR (2012)

O uso de celebridades na construção da comunicação dessas marcas é comum, pois, de acordo com Villaça (2007, p.148), "(...) a busca de identidade dos indivíduos com ícones midiáticos vai se tornando lugar comum no contemporâneo. O espaço da passarela, do palco, da tela confunde-se progressivamente com o real". Além disso, as *fast-fashion* ganham reconhecimento cada vez maior quando consumidas no cotidiano por blogueiras referência em moda ou outras figuras públicas. Um caso recente que ganhou bastante repercussão na mídia foi o da atriz Helen Hunt, que compareceu ao Oscar de 2013, grande noite de premiação anual do cinema americano, vestindo uma peça da H&M.

Em seu *ranking* das 100 maiores empresas do varejo brasileiro, o IBEVAR apresenta também uma classificação dividida por segmentos, permitindo que sejam verificadas as principais marcas do setor de moda e esportes de acordo com o faturamento em 2011, número de lojas e número de funcionários. O topo é ocupado pela marca C&A, a única que aparece entre as quinze primeiras no *ranking* geral das 100 maiores empresas do varejo brasileiro. As Lojas Riachuelo, marca escolhida como base para o estudo, aparece em quinto lugar com mais de 140 lojas e 37.190 funcionários. No *ranking* geral, a empresa ocupa o vigésimo lugar

conforme mostrado na Tabela 2:

Tabela 2 - *Ranking* por faturamento dos principais segmentos, número de lojas e número de funcionários: Moda e Esportes

Moda e Esportes |

				
	Grupo	Faturamento em 2011 (em mil)	Número de lojas	Número de funcionários
1	C & A Modas Ltda	R\$ 3.847.003,00	210	18.000
2	Casas Pernambucanas	R\$ 3.800.000,00	269	15.000
3	Lojas Renner S.A	R\$ 2.896.600,00	197	13.340
4	Lojas Marisa	R\$ 2.450.315,00	336	15.600
5	Lojas Riachuelo	R\$ 2.444.800,00	145	37.190
6	Grupo SBF*	R\$ 1.600.000,00	201	5.000
7	Havan*	R\$ 1.500.000,00	50	N/I
8	CIA Hering	R\$ 1.390.491,00	432	8.501
9	Leader	R\$ 957.620,00	62	N/I
10	Restoque (Le Lis Blanc)	R\$ 703.300,00	104	1.600
11	Arezzo&CO	R\$ 639.800,00	334	1.879

Fonte: IBEVAR (2012)

Por fim, dentro do segmento das *fast-fashion*, Agis (2012) se refere a algumas marcas em especial como *low cost*. Elas seriam lojas com uma estratégia de preços ainda mais agressiva dentro dessa cadeia de moda rápida. A Forever 21, Primark e Kiabi são algumas das mais fortes, pois, além de proporcionarem coleções rápidas e inovadoras com todas as características das marcas *fast-fashion*, seus preços ainda são bem mais baixos do que os das concorrentes. Isso pode impactar de certa forma a qualidade das peças, porém continua contribuindo para o propósito desse tipo de moda. De acordo com Amaro (2013), as *low cost* ameaçam diretamente outras lojas do segmento.

### **3.5.3 Ponto de venda: a influência da experiência com a marca no momento da compra**

Ao falarmos de varejo, não podemos deixar de nos aprofundar um pouco mais no seu *touchpoint* ou ponto de contato mais importante com o consumidor: o ponto de venda (PDV). Dentro do modelo de processo de compra apresentado por Merlo e Ceribeli (2014), a experiência de compra influencia diretamente a venda final dos produtos e serviços. Isso porque, mesmo após os indivíduos terem passado pela etapa da busca de informações a respeito dos concorrentes e pela etapa de avaliação das possibilidades, diversos fatores ainda podem modificar a escolha final no momento da compra.

Dessa forma, a partir dos teóricos citados na obra de Merlo e Ceribeli (2014, p.119), percebe-se que a experiência de compra pode ser vista como “(...) um conjunto de respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas desenvolvidas pelos consumidores a partir do contato direto com determinado varejista”. Ou seja, a experiência de compra se inicia dentro da estrutura varejista, porém, não se restringe a ele, ganhando amplitude emocional e pessoal. De acordo com os autores, há quatro principais forças atuando sobre a experiência final: macrofatores incontroláveis pelos varejistas, fatores situacionais incontroláveis pelos varejistas, microfatores incontroláveis pelos varejistas e microfatores controláveis pelos varejistas.

Os macrofatores incontroláveis pelos varejistas englobam os principais ambientes que compõem uma análise de mercado: político-legal, econômico, sociocultural, tecnológico e demográfico/naturais. Já os fatores situacionais incontroláveis pelos varejistas se direcionam às outras experiências que o consumidor já teve *a priori*. Ou seja, compras em outros canais, compras em concorrentes diretos da marca, compras em outras lojas da mesma rede ou mesmo o próprio relacionamento ou atitude já existente em relação à marca. Todas as impressões e valores deixados pelas experiências anteriores constroem uma bagagem que motiva a forma como os consumidores reagirão ao ponto de venda específico.

Em compensação, os microfatores incontroláveis pelos varejistas refletem os aspectos psicológicos e pessoais envolvidos no momento da compra de cada indivíduo. Assim, os objetivos do consumidor, seu humor durante as compras, as atitudes frente ao varejista, a

sensibilidade ao preço e o envolvimento com as compras, tudo colabora para a percepção final daquela ocasião. Por último, o elemento de maior interesse para os negócios são os microfatores controláveis pelos varejistas: sortimento, precificação, ambiente da loja, conveniência, relacionamento entre clientes e funcionários e promoção de vendas. Esses itens não só possuem uma enorme importância para a percepção final do consumidor, quanto podem efetivamente ser facilmente adaptados ao longo do tempo com estratégias específicas de mercado.

Restringindo um recorte para a comunicação, a promoção de vendas se sobressai como estratégia utilizada para dialogar de perto com os consumidores, levando a eles informações sobre produtos e ofertas, divulgando novidades e construindo um relacionamento com a marca. Como colocado por Merlo e Ceribeli (2014), essa comunicação típica de varejo pode ocorrer tanto dentro da loja (*in-store*), quanto fora dela (*out-store*), de forma que tudo que se encontra no ponto de venda é *in-store* e tudo que é veiculado fora desse ambiente físico é *out-store*.

Essa promoção de vendas no varejo, atividade também chamada de *merchandising*, integra o que Blythe (2005) considera como *Pull Strategy*, ou seja, uma estratégia para impulsionar as vendas a partir do estímulo de compra aos consumidores finais. Assim, dado o contexto atual, em que o *branding* está cada vez mais presente na comunicação, e na gestão dos negócios, o ponto de venda é considerado imprescindível para a construção da personalidade da marca. Como colocado por Saddi e Magalhães (2011), no livro organizado por Castilho e Demetresco (2011, p.271), o PDV é “(...) o lugar por excelência para se ‘entrar’ na ‘atmosfera da marca’ “. Complementado por Plutarco, Sutter e Parente (2013), o ambiente pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente a tomada de decisão.

Dessa forma, Saddi e Magalhães (2011) exploram algumas características principais que devem ser aprimoradas no PDV: espaço, arquitetura, organização, arranjos de *merchandising* visual, produtos, objetos, cores, texturas, iluminação, música, aroma, imagens e sinalização. Tudo isso para auxiliar no posicionamento das empresas, fortalecendo a imagem de marca desejada. Em consonância, Kaltcheva e Weitz (2006) apontam que a ambiência de uma loja é estratégica e, por isso, deve ser consistente com as motivações do *target*. Por exemplo, quando o consumidor é guiado pela “tarefa”, ou consumo utilitarista, ele reage de uma forma diferente a



outro guiado pela “recreação”, ou consumo hedônico. Isso conversa diretamente com a função da loja na vida das pessoas. Ou seja, um supermercado se organiza de uma forma muito diferente de uma loja de roupas de grife.

Embasado em Baker, Grewal e Parasuraman (1994) e Galhanone, Marques, Mazzon e Toledo (2011), fatores ambientais, fatores de *design* e fatores sociais seriam itens de destaque na ambiência do varejo. Os primeiros se relacionariam com os cinco sentidos dos seres humanos, de certa forma como o *brandsense*<sup>11</sup> explora, porém focados no PDV, daí a escolha de determinadas cores, músicas, texturas e perfumes específicos para o *touchpoint*, que agreguem valor à marca. Já o *design* se relacionaria com a funcionalidade da loja, utilizando as preferências do público para construção de um *layout* de loja único. Por fim, os fatores sociais seriam relacionados aos recursos humanos da loja, ou seja, o treinamento dos funcionários para bem atender os consumidores.

Além disso, Leach (1984) explora a expansão do conceito de *Show* para *Show off*, no cenário da moda, que impulsionou o desejo das pessoas de se mostrarem. Por isso, as vitrines das lojas de departamento começaram a ganhar destaque. Esses *displays* combinavam os diversos elementos como cores, vidro e iluminação, para atrair um público maior ao interior das lojas. De acordo com Barnes e Lea-Greenwood (2010), as vitrines devem ser persuasivas, e envolventes, ou seja, um chamariz para o ponto de venda. O objetivo era começar o diálogo desde o momento em que a pessoa está passando pela vitrine, de forma que, ela nem entrou na loja, mas já está consumindo simbolicamente a marca.

De acordo com uma observação não-participante realizada por Chamie, Ikeda e Parente (2012), acerca da atmosfera de três diferentes lojas de brinquedo em *shopping centers* em 2010, para os utilitaristas, os aspectos mais importantes seriam: separação dos ambientes, *displays*, exposição, sortimento, suporte dos funcionários e baixo esforço de compra. Ou seja, para esse perfil de consumidor, quanto mais fácil o momento da compra, melhor. Já os hedonistas valorizariam mais: vitrine, interior da loja em geral (música e largura dos corredores), *layout* da loja, sortimento, gentileza dos funcionários, estímulos sensoriais e fatores diferenciados que

---

<sup>11</sup> Parte do branding que se propõe a construir experiências sensoriais para os consumidores da marca.

poderiam aumentar o desejo de consumo e entretenimento. Esse perfil passa mais tempo dentro das varejistas e busca sensações de bem estar dentro da loja.

Entrando em algumas tendências observadas para o PDV, percebemos que hoje o termo *Show* ultrapassa os limites das vitrines e ganha novos significados em meio às mudanças tecnológicas. Como demonstrado pelo material compilado pela Ibevar em novembro de 2013 acerca das tendências apresentadas no evento *Retail's Big Show*, organizado pela *National Retail Federation*, o efeito *showrooming* é uma das mais fortes do segmento. Ou seja, os consumidores estariam procurando as lojas físicas para testar os produtos de diferentes concorrentes e posteriormente tomarem uma decisão de compra pelo *e-commerce*<sup>12</sup> ou *mobile commerce*<sup>13</sup>. Nesse processo seriam utilizados os filtros sociais apontados por Anderson (2006) na “Era da Recomendação” e a influência *peer to peer* dos *Reference Groups* (Blythe, 2005) para tomada da decisão final.

Dessa forma, podemos perceber que as lojas físicas, que anteriormente adotavam uma postura “predadora”, agora passam a ser elementos secundários na decisão de compra. Em contraponto à defesa de Anderson (2006) acerca do fim dos pontos de venda físicos, o estudo da Ibevar (2013) demonstra a importância ressignificada desses *touchpoints* para os consumidores. Talvez as lojas de varejo não sejam mais os principais conversores de venda, mas locais para ampliar e aprofundar o contato com a marca, tornando-se mais simbólicas do que materiais, ambientes nos quais o momento é mais importante do que o produto em si. Afinal, não podemos negar que a inserção das redes sociais e da Internet em várias etapas do processo de decisão de compra mudou a forma como as pessoas consomem, decidem e “experimentam” a loja física. Com a expansão da Internet, os indivíduos acessam todos os tipos de informação de qualquer lugar, principalmente dentro das próprias varejistas. Por isso, percebemos a representativa tendência do *omnichannel retailment*, que vem sendo estudada por grandes institutos internacionais como o *Fashion Institute of Technology* (FIT). Ela reflete justamente a mudança no momento em que a pessoa está no ponto de venda, visto que, a experiência no PDV deixou de ser única e exclusivamente presencial e física.

---

<sup>12</sup> Comércio eletrônico que utiliza plataformas digitais e a Internet como meio para as transações de compra e venda.

<sup>13</sup> Comércio que realiza suas transações por intermédio de plataformas *mobile*, ou seja, aparelhos celulares.

Agora as marcas devem estar em todos os canais de contato possíveis para que o cliente tenha acesso a tudo que precisar e julgar interessante no momento da compra. De acordo com o estudo da Ibevar (2013, p.6), o *omnichannel retailment* é “(...) uma evolução do conceito de multicanal, porque envolve não somente a venda, mas todas as interações do cliente com os pontos de contato das marcas”. Esse seria justamente o desafio do setor: a integração dos canais de venda e comunicação. A meta seria construir uma marca forte em todos os seus *touchpoints*, que conseguisse integrar sua comunicação na experiência do PDV, ou seja, alinhar a presença *mobile*, *online* e *87ff-line*, estimulando a venda e fortalecendo o posicionamento de marca.

Por fim, é interessante traçar um paralelo entre um comportamento observado por Leach (1984) em relação à estrutura física das lojas de departamento nos anos 1900 e uma tendência apontada por Saddi e Magalhães (2011) para o período atual. Ao passo que antigamente o objetivo das lojas de departamento era minimizar ao máximo a aparência de “varejo”, construindo ambientes fantasiosos e diferentes, hoje percebe-se uma volta a esse costume com as chamadas *flagship stores*<sup>14</sup>. Essas lojas funcionam como *concept stores*<sup>15</sup> ou lojas conceito, com diferentes projetos de arquitetura e decoração interior.

Como colocado por Saddi e Magalhães na obra organizada por Castilho e Demetresco (2011, p. 276), essas lojas são imensas, com serviços, produtos e linhas diferenciadas, tecnologia de ponta e ambientação extremamente atrativa, com objetivo de “(...) transformar a atividade de compras em uma ‘experiência memorável’ “. Assim, percebemos a nova importância adquirida pelos pontos de venda no processo de decisão de compra. Mais do que um local físico para transações comerciais, ele se fortalece como o principal *touchpoint* de apoio para construção da identidade e da experiência com a marca. É um canal importante para a gestão de *branding* ampliar o envolvimento e fidelidade à marca.

---

<sup>14</sup> Originalmente o termo se refere ao contexto naval, fazendo referência às navegações líderes, maiores e mais proeminentes. Em relação ao varejo, funciona como metáfora para lojas grandes, líderes, que possuem os melhores produtos, melhor localização, etc.

<sup>15</sup> É uma loja boutique, com tudo de melhor que uma marca pode oferecer. Geralmente é bastante diferente de todas as outras da rede, além de mais bonita e atrativa. Busca fortalecer a relação entre as marcas e o seu público.

## 4. APROFUNDAMENTO DO TEMA, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A recente atração das *fast-fashion* internacionais pelo mercado brasileiro

É possível perceber que, de uns anos para cá, várias empresas internacionais do comércio varejista desembarcaram no Brasil com planejamentos bem estruturados que envolvem a abertura de mais de uma loja em determinado período de tempo. Como exemplo, podemos citar a recém-chegada de marcas como Forever 21, GAP, Topshop, Sephora, entre outras. Além dessas empresas, existem especulações sobre a chegada da H&M, do ramo das *fast-fashion*, e da volta da Sears, empresa de lojas de departamentos que fechou suas portas no país na década de 1990 devido a crises econômicas.

Os fatores que explicam a atração de empresas globais para o varejo brasileiro têm origem nas características e potencial do mercado consumidor do país. No período de 2007 a 2012, o varejo do país teve um crescimento de 48%. Além do excelente desempenho, o cenário positivo de consumo no país, no qual o poder aquisitivo do brasileiro aumentou causando uma expansão no consumo, é um fator atrativo para essas empresas que focam sua atuação em segmentos com forte capacidade de expansão, onde é possível ter retornos positivos de seus investimentos (SOUZA, 2013).

Apesar de diversos atrativos, o mercado brasileiro também possui desafios às marcas internacionais, como elevadas cargas tributárias e uma desgastante burocracia que dificultam as operações das empresas no país. Apesar dos empecilhos, o interesse pelo mercado brasileiro segue firme, criando um cenário mais competitivo para todos os varejistas que por aqui atuam e uma maior variedade de ofertas para os consumidores brasileiros.

#### 4.1.1 Mudanças observadas no comportamento de consumo de moda dos jovens brasileiros

O consumo de moda, antes pautado pela valorização da durabilidade dos produtos e pela sua alta qualidade, é hoje mais efêmero, abrindo espaço para artigos baratos e menos exclusivos, acompanhando, dessa forma, as rápidas mudanças de tendências sociais e de vestuário. Como colocado anteriormente, a moda é capaz de distinguir e ressaltar individualidades, possibilitando

a alternância de estilos de vida representados. Ou seja, um dia pode-se enquadrar melhor com um grupo específico e, no seguinte, com outro grupo. Tudo a partir da vestimenta e da construção simbólica de estilo.

Por serem os principais alvos da redes *fast-fashion*, optamos por fazer um recorte em relação à população jovem. Jovens esses que buscam cada vez mais mesclar diferentes estilos de vida em sua moda. Isso porque a pressão antiga para encaixar em um só grupo diminuiu. Assim, de acordo com Toaldo (1997), expande-se um consumo plural movido pela curiosidade e gosto pelo novo. Segundo o autor (1997, p.93), as pessoas “(...) não abandonam a segurança da legitimidade de seu estilo, mas redimensionam-no em busca de novas sensações, de práticas ‘sempre mais estimulantes’ de afinidades que vão surgindo do processo social”.

Além dessa busca acelerada pelo novo, estimulada pela tecnologia, também percebemos que, como colocado por Bhardwaj e Fairhurst (2009), vivemos atualmente um momento da “moda descartável”. Nesse cenário, as *fast-fashion* começam a atrair um público maior que busca a rotatividade e novidade a qualquer custo. Elas são o “*fast-food*” da moda para os atuais consumidores, vorazes por inovação. Fora essas mudanças no conceito de consumo de moda e na forma como os jovens andam comprando, o Brasil passa hoje também por algumas mudanças estruturais econômicas.

De acordo com material publicado pelo IBOPE (2011)<sup>16</sup>, a classe B é a fatia populacional mais representativa em relação ao consumo de moda. A estimativa era de que em 2011 ela chegasse a 42% do consumo total no segmento. Isso parece interessante, em vista do contínuo movimento das lentes sociais apenas para a expansão e aumento do poder de compra da classe C. Naturalmente, a previsão é de que a classe C logo lidere o consumo de moda, porém, ainda presenciamos um momento interessante, no qual temos duas classes predominantes e extremamente representativas no segmento. Assim, em meio a esse novo cenário econômico, no qual a classe A representa apenas 13,3% do potencial do consumo, percebemos o ganho de importância das *fast-fashion* ou até mesmo das *low cost*. Afinal, marcas com preços viáveis, focadas em tendências e alta rotatividade das peças atraem naturalmente esses dois *targets*.

---

<sup>16</sup> No período de realização do trabalho, não estavam disponíveis dados mais recentes.

A partir de dois estudos divulgados pelo Sebrae em 2014, “Moda: Perfil de Consumo das Classes A e B”, e “Boletim: Perfil do Consumo de Moda no Brasil das Classes C e D”, podemos obter uma visão mais nítida acerca do comportamento e hábitos de compra desses dois públicos. Apesar dos materiais serem focados no posicionamento das marcas para a Copa do Mundo de 2014, eles contêm dados bastante úteis para a percepção geral do consumo de moda e entendimento de como as mudanças econômicas vêm impactando o ponto final do ciclo: o consumo efetivo das grifes de moda e redes *fast-fashion*.

Em relação à classe B, percebemos o aumento do consumo de grifes de luxo, sendo que 41% das pessoas pesquisadas compraram artigos de moda uma vez por mês e 60% realizam pagamento com cartão de crédito. Vale destacar que, de acordo com a pesquisa, 97% dos entrevistados consumiram em lojas de varejo especializadas, sendo 76% em *shopping centers* e 22% em lojas de rua. Dentre esse *target*, 36% comprou peças independentemente do preço, enquanto 27% acredita que o preço influencia a escolha diretamente.

Assim, podemos perceber que o preço influencia a percepção de valor dos produtos por esses indivíduos e que o *target* é adepto à compra no crédito, portanto, provavelmente também ao parcelamento. Além disso, podemos inferir que coleções que utilizem estilistas de marcas de luxo para assinarem suas peças ou tendências similares a essas marcas podem ter maior atração sobre o público, gerando uma sensação de exclusividade em meio ao resto das peças. Por isso mesmo essa estratégia vem sendo utilizada não só por redes internacionais, mas também pela Riachuelo, que fez várias parcerias recentes com diferentes estilistas e grifes para criar coleções especiais. Iremos abordar isso com mais profundidade nos próximos tópicos.

Em complemento, o estudo identificou duas preferências e desejos futuros do público em relação ao consumo de moda: a padronização dos tamanhos e preços mais acessíveis. Essas tendências conversam de forma próxima com o conceito das *fast-fashion*, que podem oferecer uma variada gama de tamanhos, padronizando sua escala, e ofertam produtos mais baratos. Entre as marcas de luxo femininas idealizadas por esse grupo estão: Chanel, Gucci, Dolce & Gabbana e Prada. Já entre as de luxo masculinas estão: Giorgio Armani, Lacoste e Diesel.

O material aponta também para a entrada de fortes concorrentes internacionais no mercado brasileiro. Esse fato é interessante, pois conversa diretamente com o tema proposto para o trabalho: a análise do impacto de um concorrente estrangeiro em uma rede brasileira. Em meio a esse momento da Copa do Mundo de 2014, o estudo sugere que as marcas brasileiras explorem coleções com uma inspiração em elementos tipicamente patriotas. Percebemos que a Riachuelo, por exemplo, utilizou essa estratégia em parceria com uma influenciadora bastante reconhecida no cenário da moda, Camila Coutinho. A coleção tinha peças em cores tipicamente brasileiras, com ilustrações de frutas e praias, porém, em um estilo mais casual e *fashion*.



Figuras 6 e 7 - Coleção Torcida *Fashion* Riachuelo e Camila Coutinho

Essa é uma tendência interessante mesmo fora do período da Copa do Mundo 2014. Isso porque, explorar parcerias com estilistas, outras marcas e figuras da moda brasileira pode ser bastante vantajoso para as redes varejistas. Afinal, enquanto uma marca como a Topshop faz parceria com Kate Moss, que tem um grande reconhecimento internacional como modelo, porém pouca proximidade com os brasileiros, as lojas de departamento nacionais podem utilizar personalidades e símbolos do país para se aproximarem do seu público.

Partindo para a segunda divisão do *target*, é importante começarmos falando sobre a notoriedade que a classe C vem recebendo no ambiente econômico e social do país. De acordo com dados do Data Popular (2010), a previsão é de que até 2020 ela seja responsável por quase 40% do PIB do Brasil, tendo em vista que esse grupo passou por um salto em relação ao

consumo: de 290 bilhões em 2011, ele foi para 681,5 bilhões em 2012. O estudo do Sebrae 2014 atribui a três fatores principais o crescimento do consumo de moda entre a classe média: a grande oferta de crédito, o aumento do poder aquisitivo e o índice de formalização do trabalho.

Com essa mudança na realidade financeira dos indivíduos e o novo poder de compra, o segmento de moda é o que mais evolui com dispêndio da classe C, recebendo cerca de 55,7 bilhões de reais em 2012 (valor 10,2 bilhões mais alto do que o consumido pelas classes A/B). Esse grupo acredita ser importante "estar na moda", sendo que mais de 80% das mulheres se interessam pelo tema. Em relação ao seu consumo efetivo, no ano de 2010, o maior gasto foi com a aquisição de bijuterias: 7,4 milhões, seguido de 6,4 milhões em sapatos e 4,1 milhões em bolsas e acessórios. Percebemos, portanto, através dessa análise, a valorização das tendências de moda e o aspecto efêmero das compras.

De acordo com estudo do Sebrae 2014, o perfil das pessoas de classe C mudou bastante. Hoje, mais da metade delas trabalha e 47% acessam a Internet de casa. Para esses indivíduos, a moda se equivale a bem-estar, autoestima, perspectivas profissionais e união familiar. Como utilizam bastante a tecnologia, buscam informações sobre os produtos antes ou até mesmo durante a compra. Valorizam *design* e pagam mais caro por produtos de maior qualidade ou de marcas de luxo. Talvez por terem ficado bastante tempo à margem da sociedade de consumo de moda, a classe C agora possui uma enorme vontade de ter peças de marca. Assim, a dicotomia entre a necessidade de pertencer para ser versus a necessidade de diferenciação, aliada à exclusividade, pautam as entrelinhas do consumo desse *target*.

É interessante perceber que, a classe C opta por escolhas seguras em suas compras, ou seja, não gastam dinheiro com produtos ou peças que não acreditem que serão de efetiva utilidade e valia. Assim, muitas vezes preferem comprar algo de maior qualidade do que algo barato. Até porque, hoje, a classe média vem fugindo de estabelecimentos reconhecidos por baixos preços. A possibilidade de pagamento com crédito (51% possuem cartão de crédito) e a evolução no poder de compra do grupo vêm motivando o consumo do estilo de vida ideal, ligado às mais novas tendências expostas pelas marcas de luxo para inserção no padrão de bem-estar social desejado.



Em relação aos canais de consumo, 60% da classe C consome em *shopping centers* e 71% utilizou seus cartões de crédito para compras realizadas na Internet. Por isso, percebemos na oportunidade de se utilizar os meios digitais para atração desse público, ampliação dos pontos de contato e estímulo para venda *online*.

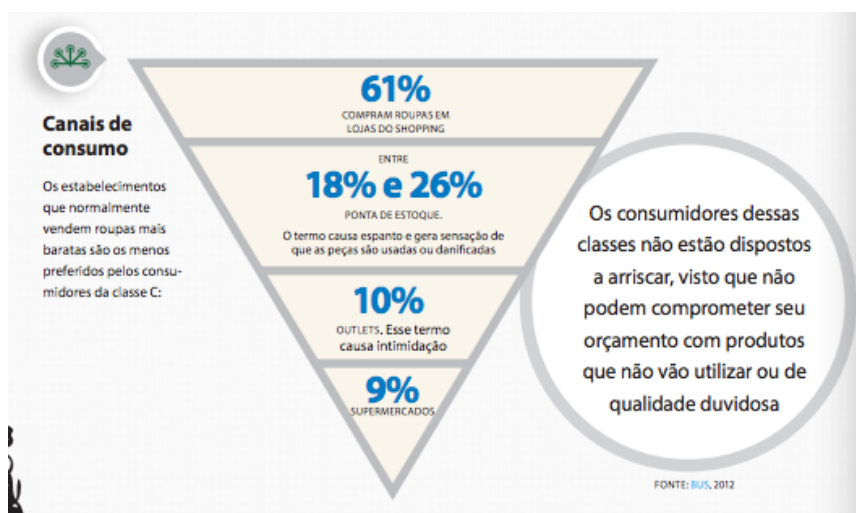


Figura 8 - Imagem descritiva dos Canais de Consumo da Classe C - SEBRAE 2014

Além do contexto de acelerado consumo de moda pelas classes B e C, percebemos também que essas são as classes que mais crescem no país como um todo. Ou seja, há hoje uma ampliação do número de pessoas pertencentes a esses grupos sociais. De acordo com dados da FGV (2011), entre 1992 e 2009, a classe C cresceu de 32,5 para 50,5%, assim como a classe A/B passou de 5,4% para 10,6%, com sua maior concentração na classe B. Assim, começa a ficar nítida uma expansão do segmento de varejo no país estimulado pela mudança na sua estrutura social e econômica, conforme mostra a Figura 3:

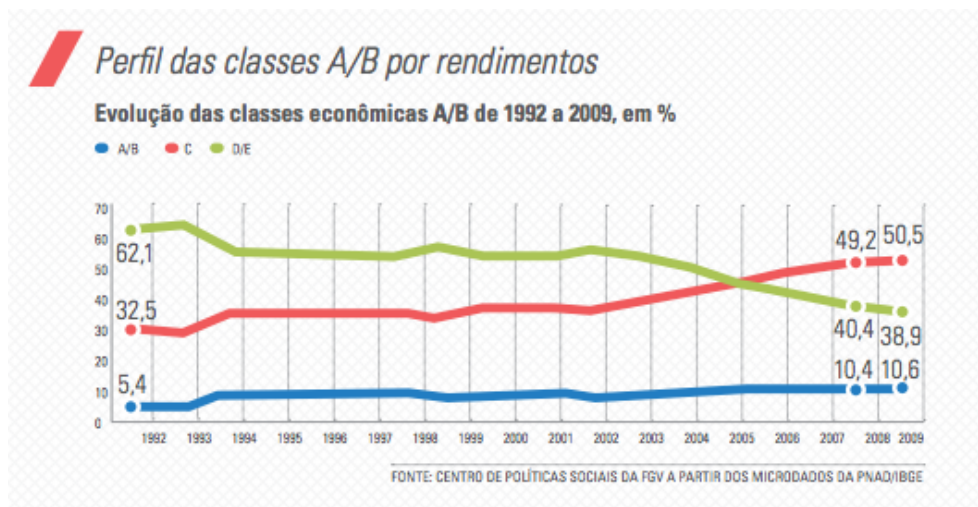


Figura 9 - Gráfico da Evolução das Classes Sociais - SEBRAE 2014

O aumento de consumidores dessas classes impulsiona o consumo de moda rápida, com preços mais acessíveis e alta rotatividade de tendências e peças. Por isso, o mercado das *fast-fashion* atualmente passa por uma dilatação, abrindo espaço para a entrada de novos concorrentes. A partir desse cenário de mudanças no comportamento de consumo de moda e da consequente atração de redes internacionais para o país, partimos para a análise do segmento das lojas de departamento optando por um recorte das *fast-fashion* Lojas Riachuelo e Forever 21, concorrentes diretas que podem estar no epicentro de um ponto de virada.

#### 4.2 Riachuelo x Forever 21: um levantamento de dados sobre o surgimento dos negócios, a construção das marcas e seus desdobramentos de comunicação

As duas marcas escolhidas para estudo no presente trabalho, Lojas Riachuelo e Forever 21, estão marcando presença no mercado varejista brasileiro. A primeira, fundada no Brasil e sem presença em mercados internacionais, vem mudando sua forma de atrair o consumidor através da adesão ao modelo *fast-fashion* e da expansão de suas lojas ao encontro dos mais variados tipos de consumidores. Já a marca Forever 21, de origem norte-americana, chega ao Brasil em 2014, trazendo seus produtos com baixos preços e formando filas enormes com pessoas interessadas em conhecer suas lojas.

#### ***4.2.1 Riachuelo: a evolução da marca de varejo brasileira***

Comprada em 1979 pelo grupo Guararapes, as Lojas Riachuelo iniciaram suas atividades em pequenas lojas de rua vendendo tecidos a preços baixos. Desde então, a marca, que passou a ser o principal canal de distribuição dos produtos do grupo, vem crescendo surpreendentemente a cada ano. Hoje, ela é considerada a marca mais valiosa do setor de vestuário brasileiro em 2013, segundo um estudo da Brand Finance Brasil, e conta com 219 lojas distribuídas de norte a sul do país.

Considerado o maior grupo empresarial de moda do Brasil, o grupo Guararapes foi fundado, em 1956, pelos irmãos Nevaldo e Newton Rocha na cidade de Recife (PE). Após dois anos, a matriz da empresa foi transferida para Natal (RN), onde permanece até hoje, e teve início a expansão do grupo com a construção de três fábricas localizadas em Natal (RN), Fortaleza (CE) e Mossoró (RN), a criação da cadeia de lojas Super G, a compra das lojas Riachuelo e Wolens, a criação de marcas próprias, entre outros investimentos.

Uma das marcas próprias mais conhecida do grupo e comercializada nas lojas Riachuelo é a marca Pool, criada em 1982, com o posicionamento de uma grife conectada com os jovens. A marca se transformou em um ícone de moda nos anos 1980 e foi a principal patrocinadora do piloto Ayrton Senna no início de sua carreira, quando competia nas categorias Kart e Fórmula-3.

Além da marca Riachuelo, a Guararapes também é proprietária da Midway Financeira, do Shopping Midway Mall e da Transportadora Casa Verde. A primeira, criada em 2008, tem como objetivo realizar as operações de financiamento aos consumidores dos produtos e serviços das Lojas Riachuelo, buscando os recursos financeiros mais adequados para o suporte de tais transações. Através dos seus serviços, é oferecido aos clientes da marca o Cartão Riachuelo, uma maneira fácil de disponibilizar crédito, além do Saque Fácil, crédito pessoal, três tipos de seguros e três tipos de assistências. Já o Midway Mall foi inaugurado em 2005 e conta com 231 mil m<sup>2</sup> destinados a variadas lojas, praça de alimentação, cinema e serviços diversos. Dentro do

shopping é possível encontrar o Teatro Riachuelo, considerado a mais moderna e completa casa de espetáculos de Natal, que tem capacidade para até 3.500 espectadores. Por fim, a transportadora Casa Verde é a responsável pela logística do grupo.

Quando a Guararapes comprou as lojas Riachuelo, fundadas em 1947, o grupo iniciou um processo de reestruturação e de mudança estratégica, com o objetivo de vender roupas prontas. O posicionamento de mercado da marca passou a trabalhar com o conceito de popularização da moda, oferecendo para as diversas classes sociais produtos que estão em sintonia com as tendências nacionais e internacionais a preços acessíveis. Esta estratégia envolveu a criação e o fortalecimento de marcas próprias, cada uma com identidade visual e público-alvo específico.

Com foco no seu posicionamento, a Riachuelo trabalha com três vertentes de produtos: a primeira consiste em peças básicas que podem ser comercializadas e usadas pelos consumidores em qualquer época; a segunda é composta por coleções que seguem as tendências de cada estação do ano; e por fim, a terceira vertente segue o modelo *fast-fashion*, no qual são lançadas pequenas coleções que atendem às necessidades instantâneas da moda. Para aderir ao último modelo, a empresa precisou criar um departamento de estilo que concilia as necessidades momentâneas do setor e as possibilidades da fábrica.

Seguindo a tendência trazida pelo modelo *fast-fashion*, a marca começou a investir em coleções em parceria com grandes marcas e celebridades, dentre elas as cantoras Ivete Sangalo, Cláudia Leitte e Anitta; a marca Daslu; e os estilistas Oskar Metsavaht, Cris Barros, Pedro Lourenço, Thais Gusmão, André Lima, Huis Clos, Maria Garcia, Martha Medeiros, Juliana Jabour, Zapalla e Lorenzo Merlino. Os filmes e desenhos animados Bob Esponja, South Park e Star Wars também tiveram sua vez em coleções especiais.

Em uma de suas coleções de maior destaque, a *Fashion Five*, a Riachuelo convidou dez personalidades do mundo da moda para criar uma coleção-cápsula composta por cinco peças cada. O trabalho com os estilistas Dudu Bertholini, Adriana Degreas e Helô Rocha, as blogueiras de moda Camila Coutinho e Thássia Naves, a cantora Claudia Leitte, a modelo Fernanda Motta,

o *stylist* Matheus Mazzafera, o *designer* de joias Raphael Falci e o consultor inglês Robert Forrest resultou em 50 peças e uma revista lançadas no final de 2013. Uma parte da receita das vendas da coleção foi destinada ao Instituto Criar, que promove a inclusão social, cultural e profissional de jovens através do audiovisual.

Com lojas espalhadas por todas as regiões brasileiras, a Riachuelo intensificou seu processo de expansão nos últimos anos. Entre os anos de 2010 a 2013, a empresa inaugurou 105 novas lojas, totalizando 212 lojas e 490 mil m<sup>2</sup> no final de 2013, conforme mostrado no gráfico da figura 5. No decorrer dos próximos três anos, o grupo Guararapes planeja inaugurar aproximadamente 40 lojas por ano, totalizando 330 pontos de venda ao final de 2016.

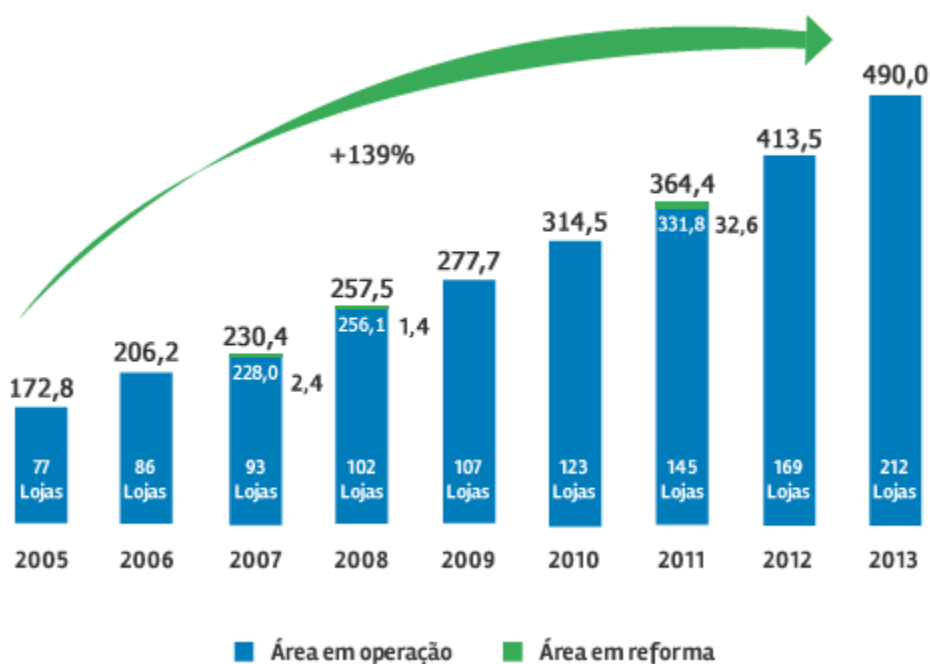


Figura 10 - Gráfico com crescimento das Lojas Riachuelo de 2005 a 2013

Fonte: [http://ri.riachuelo.com.br/guararapes/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=19](http://ri.riachuelo.com.br/guararapes/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=19)

Para atingir essa meta, a empresa desenvolveu diferentes formatos de loja: o tradicional *full*, composto por todos os departamentos, a lojas compactas e a Riachuelo Mulher. Esses dois últimos formatos fazem parte da estratégia da marca de estar presente em todos os lugares, mesmo naqueles nos quais os espaços das lojas são mais restritos.

Em 2013, foram inauguradas doze lojas compactas, com menos de 1.500 m<sup>2</sup>, sendo uma delas a loja conceito localizada na luxuosa Rua Oscar Freire, em São Paulo. Com o objetivo de democratizar a moda chegando à esquina mais *fashion* do Brasil, a loja possui três andares, divididos entre moda feminina, moda masculina, *lingerie* e moda esportiva. O terceiro andar conta ainda com um terraço preparado para lançamentos de coleções, onde foram realizadas as comemorações de abertura da loja: durante três dias, os consumidores tiveram a oportunidade de participar de bate-papos com as blogueiras de moda Camila Coutinho e Thassia Naves, a equipe das revistas Elle e Harper's Bazaar, a jornalista e consultora de moda Chris Pitanguy e o time de blogueiras da rede F\*hits. Além disso, também foi lançada a coleção *Fashion Five*, citada acima.



Figura 11 - Fachada da loja Riachuelo na Rua Oscar Freire

Já a versão Riachuelo Mulher teve sua primeira loja inaugurada em 2013, no *shopping* West Plaza em São Paulo. Voltada para o público feminino, a loja tem o objetivo de fornecer novas experiências às suas clientes através da exclusividade, variedade e atendimento personalizado em um ambiente que remete a um *closet*: todas as peças são expostas em armários, reforçando a ideia de intimidade. Nos próximos cinco anos, a Guararapes pretende inaugurar entre 200 e 300 lojas nesse formato que possui até 1.000 m<sup>2</sup>.

No âmbito dos projetos de responsabilidade social, a Riachuelo também se preocupa com o meio ambiente, a sociedade e a comunidade, desenvolvendo diversos projetos como a Ação Voluntária, a qual envolve os funcionários da empresa com projetos voluntários; o Programa PCD, que oferece vagas de trabalhos a portadores de deficiência; e o Programa Jovem Aprendiz, que proporciona aos jovens oportunidades de crescimento pessoal e profissional, além de doações ao programa Teleton. Já nas fábricas do grupo Guararapes existe controle de emissões gasosas, reaproveitamento de água, reutilização de resíduos sólidos, entre outras ações em prol do meio ambiente.

Ao longo dos seus mais de 50 anos, a marca Riachuelo passou por um processo de evolução constante em suas lojas e produtos com o objetivo de oferecer aos seus consumidores tendências da moda a preço acessíveis. Como complemento a esse trabalho, a logomarca e o *slogan* da empresa também passarão por uma revitalização. De 2008 para cá, foram feitas duas grandes mudanças na logomarca, sempre com a mesma preocupação: modernizar e simplificar cada vez mais, seguindo uma tendência atual do design. Já o *slogan*, está em sua sexta versão, sempre transmitindo o posicionamento da marca: a democratização da moda.



Figura 12 - Evolução da marca Riachuelo

Apesar de seguir sempre a linha da simplificação e modernização, a última versão da logomarca, criada em 2013, apresentou um conceito de sofisticação que também pode ser percebido na ambientação das novas lojas da marca. A novidade da nova logo está na abreviação do nome da marca Riachuelo para RCHLO. Além disso, as tradicionais cores verde e azul da logo são substituídas pelo preto, cor clássica no mundo da moda.

Criada pelo *designer* Ricardo van Steen, a nova logo precisava ser simples, direta e charmosa para acompanhar o crescimento da marca. Para isso, Van Steen focou nas redes sociais e na forma como os jovens se expressam atualmente: “A abreviação de palavras é muito utilizada. Isso facilita a comunicação.” - explica o *designer* ao jornalista Rodrigo Caetano. Seguindo essa linha, foram testadas diversas formas de redução do nome até chegar na nova identidade que já está sendo utilizada nas fachadas e sacolas da marca.

Para o presidente da empresa, Flávio Rocha, essa mudança foi crucial para acompanhar as mudanças socioeconômicas que o Brasil está passando com a ascensão da classe média - público-alvo da Riachuelo. Segundo Flávio, o consumidor está cada vez mais querendo comprar



moda e já não é mais tão sensível aos preços. “Nosso consumidor é muito antenado, gosta de moda e está sempre à procura das últimas tendências.” - afirma ele.

Já os *slogans*, que passaram por seis modificações, estão sempre relacionados à ideia de democratização da moda, pluralização do público da Riachuelo e à divulgação da moda acessível que a loja oferece. Passando por frases como “Passar na Riachuelo faz toda a diferença” e “Riachuelo: moda que vale a pena”, atualmente a marca trabalha com o *slogan* “Patrocinadora oficial da moda” fazendo referência ao patrocínio do evento São Paulo Fashion Week e aos concursos nacionais Riachuelo Mega Modelo e Prêmio Riachuelo de Novos Talentos, organizados pela própria empresa.

No mundo digital, a revitalização da marca Riachuelo também pode ser vista e curtida por seus consumidores. O recém lançado site da empresa traz não só informações sobre a empresa, seus produtos e coleções, mas também conteúdos do mundo da moda e várias possibilidades de interação. O público pode criar perfis pessoais que permitem colecionar referências, pedir ajuda com o que vestir em determinadas ocasiões e utilizar uma plataforma que orienta o vestuário de acordo com o tempo que está fazendo naquele momento.

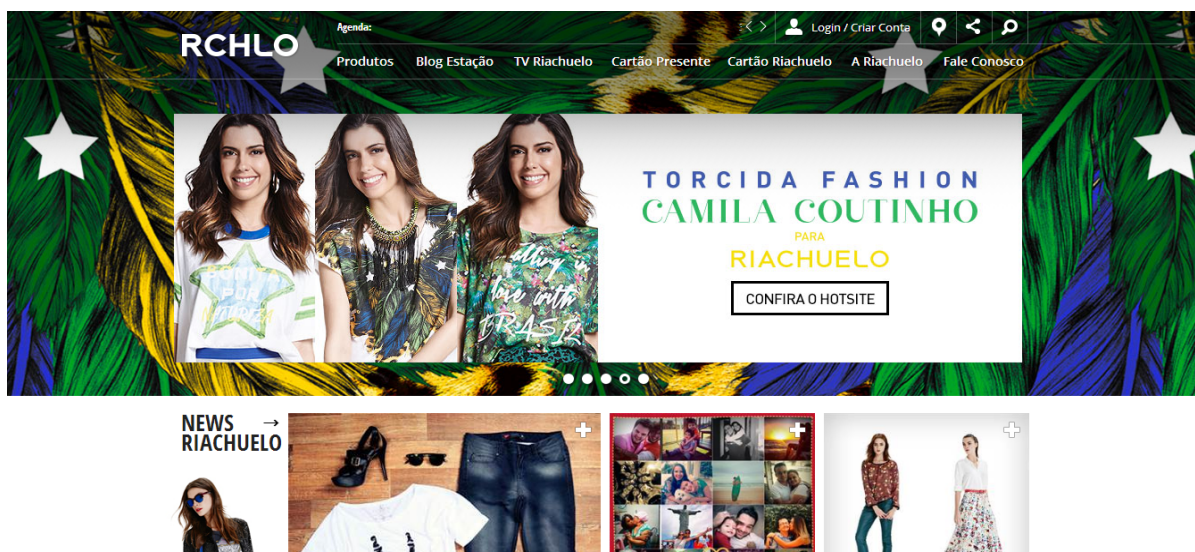


Figura 13 - Site Riachuelo

Nas redes sociais, a presença das Lojas Riachuelo é forte e diversificada. Presente no Facebook, Instagram, Twitter e Youtube, a marca mantém atualização constante através da geração de conteúdo em todas as redes citadas, estreitando o relacionamento com seus consumidores. Novidades nas coleções, *looks* do dia, inauguração de novas lojas, vídeos de divulgação das novas coleções, *making off* das mais variadas produções, consultorias, entre outros assuntos são publicados constantemente nas redes da marca permitindo um alto nível de interação marca-consumidor.



Figura 14 - Facebook Riachuelo

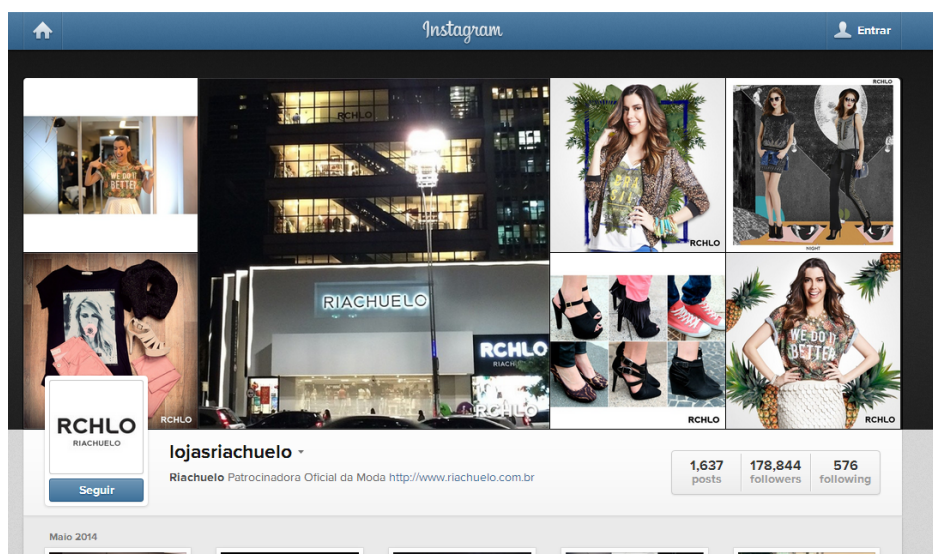


Figura 15 - Instagram Riachuelo

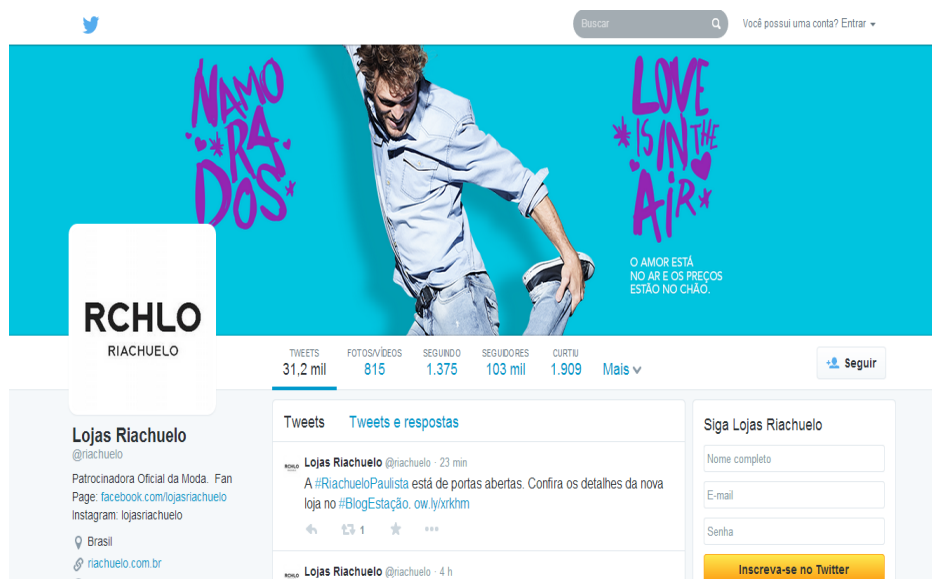


Figura 16 - Twitter Riachuelo



Figura 17 - Youtube Riachuelo

#### 4.2.2 A história da Forever 21 e sua chegada ao Brasil

No dia 21 de abril 1984, um casal de imigrantes coreanos, Do-Won Chang e Jin Sook, inauguraram sua primeira loja na cidade de Los Angeles, Califórnia, com um objetivo: vender roupas com o estilo oriental para a comunidade coreana que vivia na cidade. Inicialmente batizada de Fashion 21 - referência ao dia de sua inauguração - a loja era pequena e vendia seus

produtos a preços baixos e atraentes. Rapidamente, a loja se tornou popular não somente entre as mulheres coreanas, mas também entre as consumidoras norte-americanas que entravam na loja atrás dos produtos famosos pelo preço. Com um crescimento surpreendente no primeiro ano, os donos da pequena loja criaram uma meta: inaugurar uma nova loja a cada seis meses. Para isso, o primeiro passo dado foi a troca do nome Fashion 21 para Forever 21.

Seguindo o plano do casal coreano, a marca foi rapidamente expandida por todos os Estados Unidos, totalizando 40 lojas em 1997. Durante esse período, os tamanhos e ambientação das lojas foram mudando até chegar a média de 900 m<sup>2</sup> de área de venda e uma ambientação moderna e organizada com vitrines e, claro, preços, atrativos. Nessa década, a loja foi dividida em departamentos e começou a comercializar roupas femininas e masculinas, bijuterias, sapatos, bolsas e óculos. Pouco tempo depois, a marca lançou uma linha com tamanhos extra grandes, democratizando ainda mais a moda.

Já no século XXI, além de continuar sua expansão no mercado norte-americano, abrindo sua primeira loja na cidade de Nova York, a marca foi mais longe e abriu lojas na Ásia, no Oriente Médio e na Europa, superando a marca de US\$ 1 bilhão em faturamento no ano de 2006. O sucesso da marca, agradecido a Deus com uma passagem da Bíblia impressa no fundo de suas sacolas amarelas, se deve ao seu posicionamento de democratizar a moda, seguindo as principais tendências mundiais através da comercialização de roupas e acessórios jovens, *fashion* e coloridos a preços incrivelmente baixos. Nas lojas dos Estados Unidos é possível encontrar regatas a US\$4, vestidos por US\$8 e calças jeans por US\$7. Além disso, a marca segue o modelo *fast-fashion*, no qual novas coleções são lançadas de acordo com as últimas tendências do mercado da moda.

Além das tradicionais lojas da marca que vendem roupas femininas, acessórios, moda praia, roupa íntima, calçados e bolsas, a Forever 21 possui também enormes e moderníssimas lojas âncora que atendem também ao público masculino e infantil. Batizadas de XXI, essas lojas comercializam todas as linhas da marca: Heritage 1981, roupas e acessórios vintage; HTG81 Kids, destinada ao público infantil; ForLove 21, que comercializa apenas acessórios; Forever 21+, roupas femininas de tamanho extra-grande; 21 Men, para o público masculino, com roupas

e acessórios; Love 21 Maternity, para gestantes; e Twelve by Twelve, com roupas mais elegantes.



Figura 18 - Loja âncora XXI

Atualmente, a marca possui lojas gigantescas. A maior está localizada em na cidade de Los Angeles. Já a segunda maior está na famosa avenida Times Square, em Nova York. Com 9.000 m<sup>2</sup>, a loja possui quatro andares, 121 provadores, 32 caixas e mais de 500 funcionários divididos nos setores feminino, masculino e infantil. Além disso, a fachada possui um painel de LED enorme que filma as pessoas que passam pela rua.





Figura 19 - Loja Forever 21 Los Angeles



Figura 20 - Loja Forever 21 Times Square, Nova York

Rumo à expansão da marca em novos países, a rede abriu sua primeira loja no Brasil, no dia 15 de março de 2014, no *shopping* Morumbi, em São Paulo. A segunda foi aberta uma semana depois no Rio de Janeiro e a terceira, pouco mais de um mês depois em Ribeirão Preto.

O plano da empresa é inaugurar mais quatro unidades até o início de 2015, sendo uma em Porto Alegre, uma em Brasília e mais dois novos endereços no Rio de Janeiro e em São Paulo. Na inauguração da primeira loja em território brasileiro, aproximadamente 2.500 fãs enlouquecidas da marca compareceram ao *shopping* e enfrentaram até cinco horas de espera para entrar na loja. A figura 21 mostra o interior da loja, onde a disputa pelas melhores peças e as filas dos provadores e dos caixas também eram enormes. O mesmo se repetiu na abertura das duas lojas seguintes.



Figura 21: Interior da loja Forever 21 em São Paulo

Com relação aos preços baixos, marca registrada da empresa, eles também são praticados no Brasil, porém um pouco acima do que é cobrado nos Estados Unidos, devido aos impostos cobrados por aqui. Nas lojas brasileiras, é possível encontrar regatas a R\$8,90, vestidos na faixa dos R\$60, saias por R\$21 e calça jeans a R\$34. Apesar de verdadeiros, há quem duvide que a marca conseguirá manter seus preços tão baixos durante muito tempo no país.

Segundo José Roberto Martins, consultor de varejo da empresa Global Brands, existem três fatores que dificultam a manutenção dos mesmo preços praticados no exterior: a elevada

carga tributária brasileira, a desvantagem cambial e os elevados custos de varejo. Assim como Martins, Renato Meirelles, diretor do Instituto Data Popular, não acredita que a marca conseguirá sustentar seus preços baixos durante muito. Ele defende que agora o consumidor quer comprar porque é uma novidade no mercado, mas quando ela acabar, o volume de vendas cairá e será necessário aumentar os preços. Já o especialista em varejo, Sérgio Nardi, acredita que os preços da marca continuarão abaixo da média do mercado, mas haverá uma adequação entre os elementos preço e benefício.

A gerente global de RP e mídias sociais da marca, Kristen Strickler, diz que a empresa está empolgada com a chegada ao Brasil e que os fãs da marca pediam por isso constantemente nas lojas americanas. Ela explica para Andressa Fernandes, do *blog* de moda Garotas Estúpidas, que o diferencial entre a Forever 21 e as outras redes de *fast-fashion* é ter coisas novas todos os dias. Para garantir a velocidade na distribuição de seus produtos, a empresa produz 30% de suas peças em Los Angeles, essas referentes às últimas tendências de moda. As demais, peças mais básicas, são produzidas em países como China, Paquistão e Vietnã. Além disso, Kristen garante que o risco de encontrar outra pessoa usando a mesma roupa é menor, pois as peças não são feitas em grandes quantidades.

A identidade visual da marca passou por modificações sutis, mostradas na figura 13, ao longo dos anos. Com uma logomarca composta apenas por tipografia, esta foi alterada com o passar do tempo, ganhando mais força e presença. O número 21 também foi ligeiramente afastado da palavra *Forever* ao longo das modificações. Com variações em preto ou branco, a logomarca é aplicada em três fundos diferentes: branco, preto ou o tradicional amarelo usado em suas sacolas. Um versão minimalista também é utilizada pela marca em sua comunicação. A palavra *Forever* sofre uma redução, permanecendo apenas a letra F junto com o número 21, resultando na versão F21.





Figura 22 - Evolução da logomarca Forever 21



Figura 23 - Logomarca Forever 21 reduzida

A presença da Forever 21 no meio digital é forte. Apesar de ainda não existir um site da marca com versão em português, é possível comprar produtos através do *e-commerce* que, são entregues em vários países, inclusive o Brasil. Já nas redes sociais, a presença da marca é forte e a interação com seus consumidores constantes. A empresa possui perfil no Facebook, Instagram, Youtube, Google + e Pinterest, uma rede social para o compartilhamento de fotos. Apenas no Facebook e no Instagram é possível encontrar perfis em português. As figuras 15 a 21 mostram as páginas principais do site e das redes sociais nas quais a Forever 21 está presente.

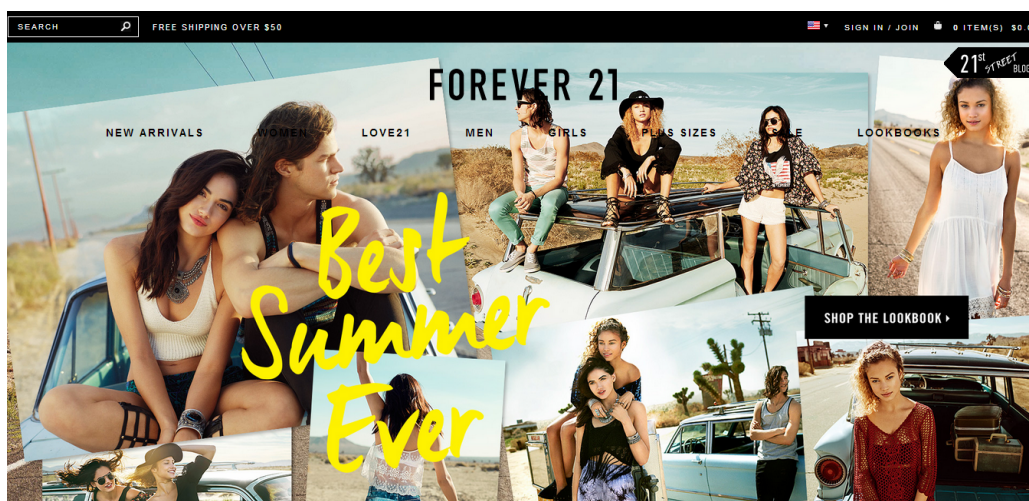


Figura 24 - Site Forever 21

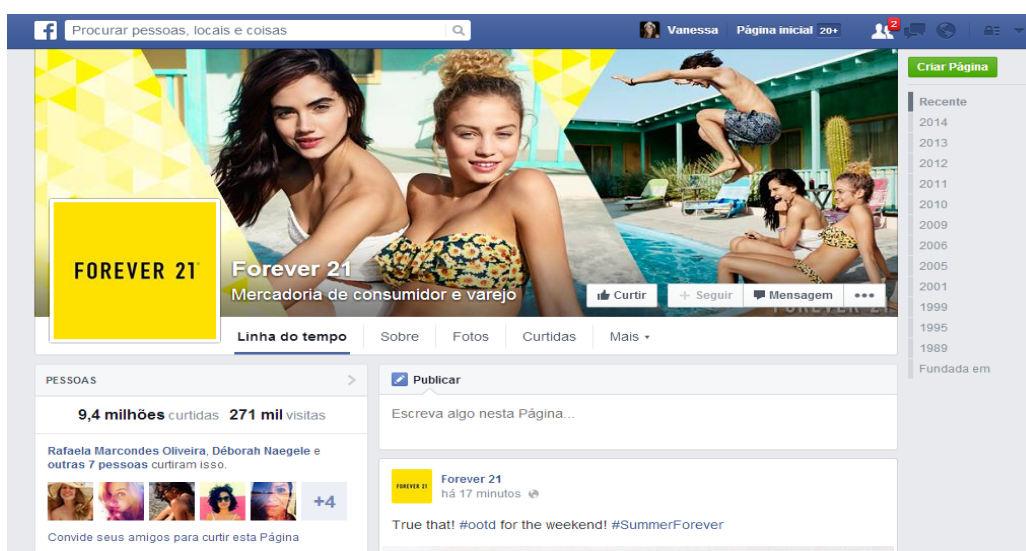


Figura 25 - Facebook Forever 21

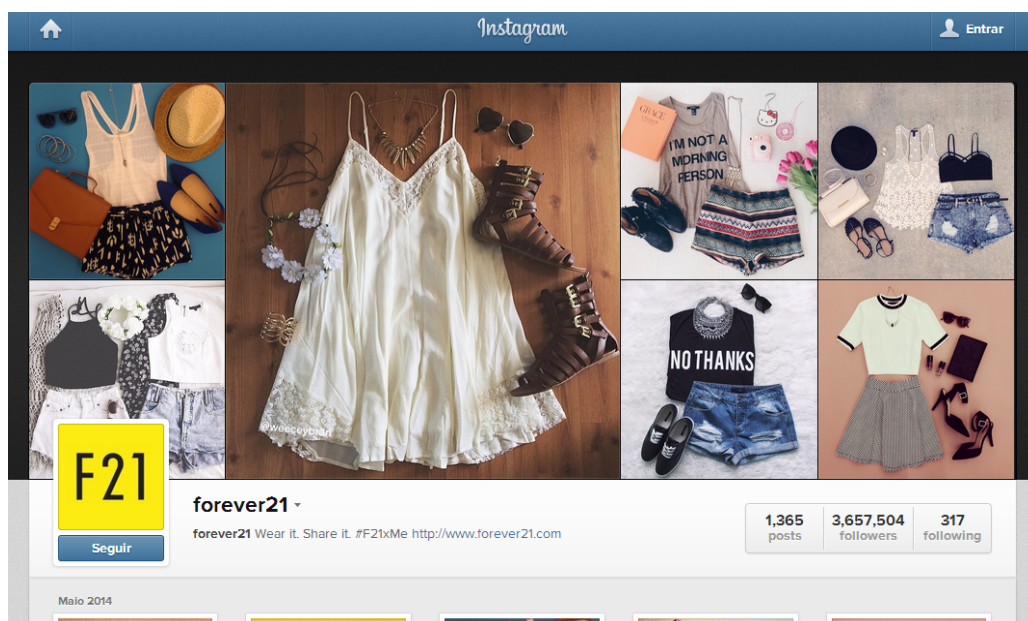


Figura 26 - Instagram Forever 21

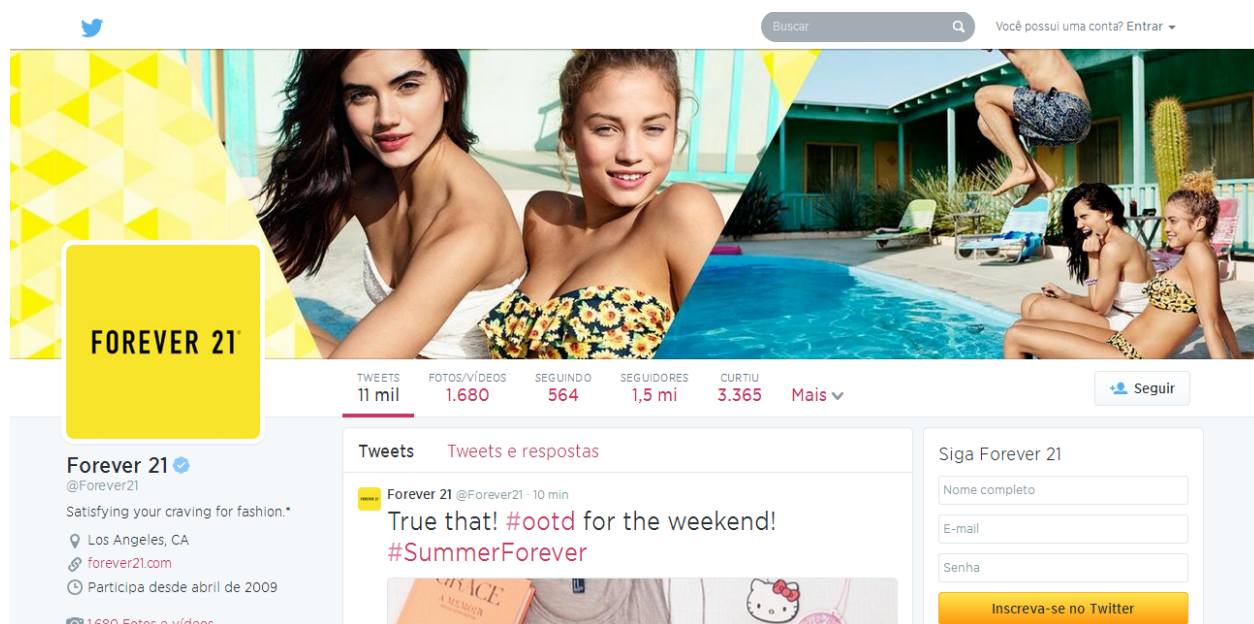


Figura 27 - Twitter Forever 21



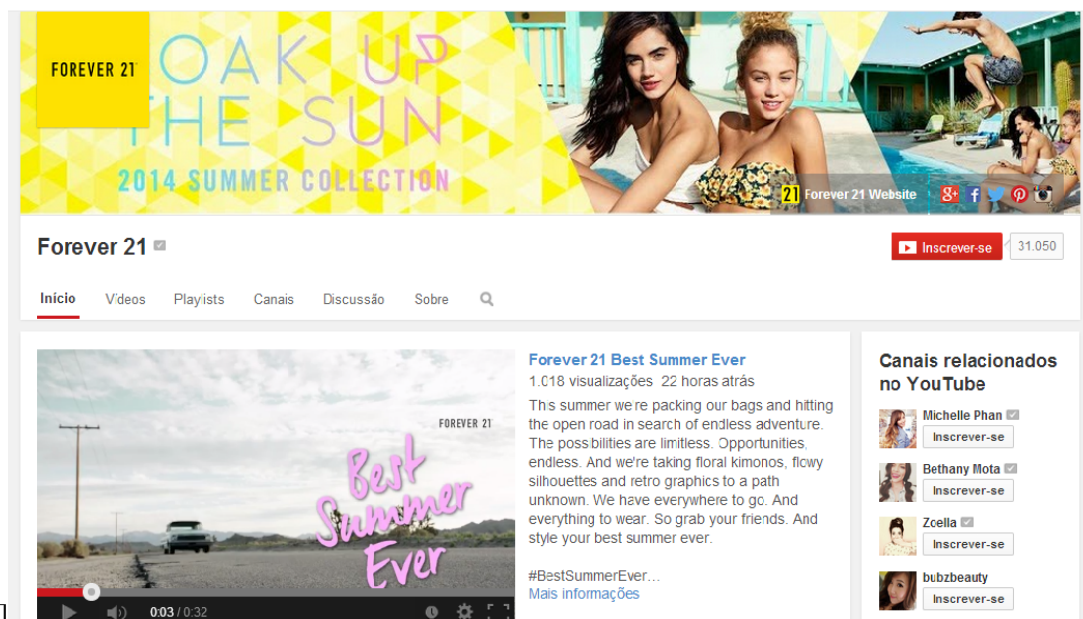


Figura 28 - Youtube Forever 21

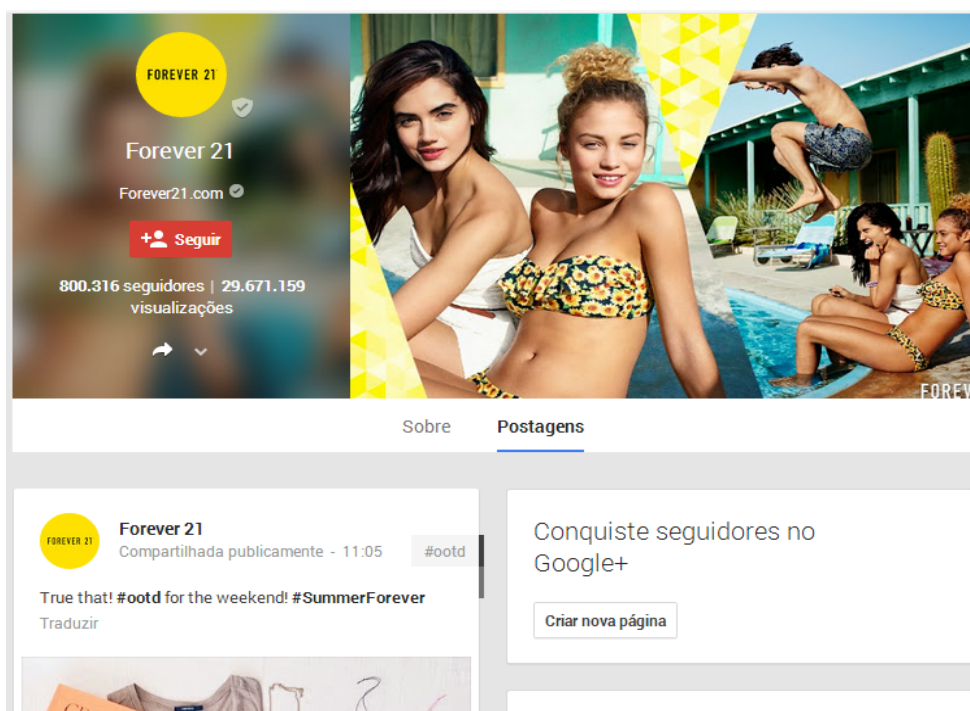


Figura 29 - Google+ Forever 21

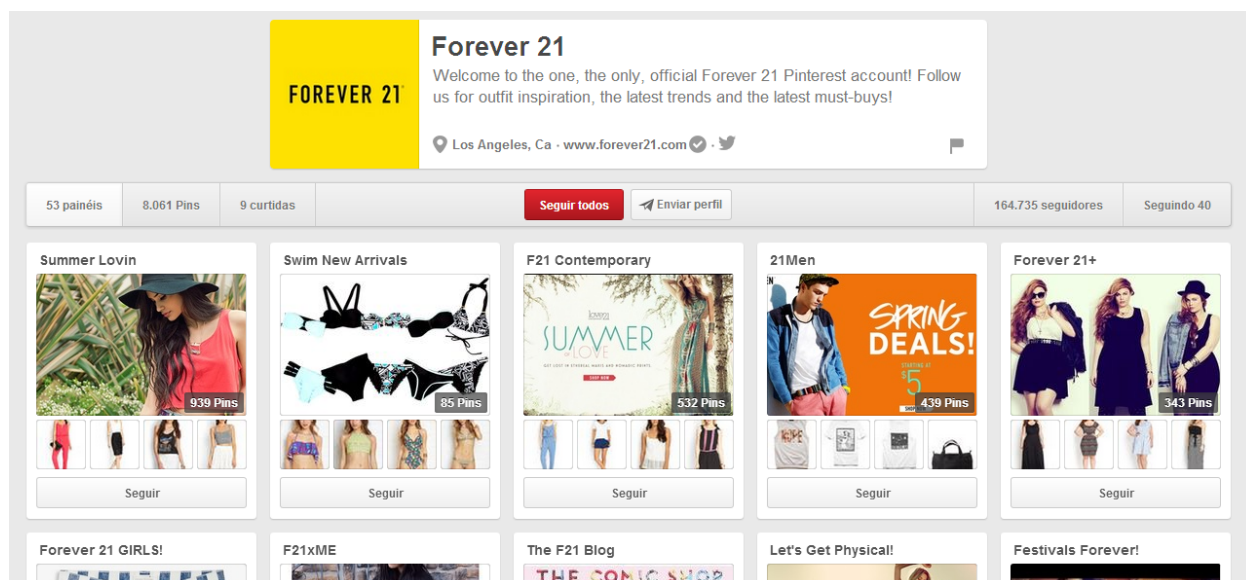


Figura 30 - Pinterest Forever 21

Atualmente, a Forever 21 está presente em mais de 34 países, como Canadá, Cingapura, Colômbia, Brasil, Indonésia, China, Tailândia, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Jordânia, Japão, Filipinas, Reino Unido, Irlanda, entre outros, além dos Estados Unidos, totalizando mais de 550 lojas.

#### 4.3 O impacto da chegada da Forever 21 no mercado da Riachuelo

Na corrida pela atração e fidelização dos consumidores, cada vez mais marcas do segmento de moda estão aderindo ao estilo *fast-fashion*, no qual ganha quem oferecer as últimas tendências da moda nacional e internacional mais rapidamente a um mercado que se torna cada vez mais exigente. Seguindo essa tendência, tanto a Riachuelo, como a Forever 21, aderiram a esse modelo criado por lojas de departamentos européias. Outra semelhança encontrada entre as duas marcas é o esforço para democratizar a moda, através da comercialização de produtos atuais a preços baixos.

Nesse período da entrada da marca Forever 21 no mercado brasileiro, foram veiculadas diversas matérias e reportagens falando sobre a possível ameaça que a rede representa para as varejistas brasileiras. Após períodos de lançamento com enormes filas de espera do lado de fora

das lojas, fica o questionamento em relação ao real impacto dessa chegada para a concorrência. Os baixos preços e as tendências diferentes trazidas dos EUA desafiam o mercado a sair da sua zona de conforto e se reposicionar em relação a seu público.

Como colocado por Astrid Façanha, do Senac, em entrevista ao portal Ig, "Comprar uma grife de fora tem grande apelo. É uma questão emocional, de experiência de marca". Por isso, a Forever 21 já entra no mercado com um posicionamento muito forte e uma marca expressiva. Dessa forma, existe um valor simbólico atrelado ao negócio e isso cria um imaginário *hype* em relação à marca. Ao mesmo tempo, Façanha aponta a dificuldade de marcas nacionais como a Riachuelo de se reposicionarem com a entrada desses fortes concorrentes, "As varejistas nacionais já foram conhecidas por produtos populares. É mais difícil se reposicionar e ter o mesmo apelo".

Portanto, a fim de conhecer melhor os consumidores de lojas de departamentos e investigar como esses se comportam frente à chegada de marcas internacionais no mercado brasileiro, foi realizada uma pesquisa de campo nos dias 3 e 4 de maio em uma loja de cada marca em São Paulo. O problema que guiou a pesquisa - A entrada das marcas Forever 21 e Topshop no Brasil impacta diretamente o segmento de mercado da marca Riachuelo? - levava em consideração também a marca Topshop, que também faz parte do segmento de lojas de departamentos de moda e segue o modelo *fast-fashion*. Os motivos para a retirada da marca do trabalho serão explicados nos tópicos seguintes, que trazem os dados da pesquisa de campo.

Utilizando a entrevista pessoal e a observação como métodos de coleta de dados, o objetivo geral da pesquisa de campo era investigar as semelhanças e diferenças entre os consumidores das marcas Riachuelo, Topshop e Forever 21, em relação aos seus hábitos de consumo e percepções das três marcas. Ao todo foram feitas vinte entrevistas, sendo dez nas Lojas Riachuelo da rua Oscar Freire e dez na loja da Forever 21 no *shopping* Morumbi. As observações com relação as duas marcas foram realizadas nas mesmas lojas. Já na loja da Topshop, no *shopping* Market Place, foram realizadas apenas observações. Todas as entrevistas foram realizadas do lado de fora das lojas e com pessoas que haviam entrado nas mesmas, independentemente de ter efetuado uma compra ou não. As observações foram realizadas tanto

no interior como no exterior das lojas.

A localização foi um fator extremamente importante para a escolha das unidades de aplicação da pesquisa. Tanto a rua Oscar Freire quanto o *shopping* Morumbi são ambientes que concentram consumidores da classe A/B. Porém com a emergência e expansão da classe C, percebemos que ela também frequenta cada vez mais esses pontos de encontro, principalmente por serem hábitos idealizados da classe A. Naturalmente, isso não significa que elas comprem efetivamente em todas as lojas desses locais, mas consomem, no mínimo simbolicamente, essas atmosferas. Portanto, as pessoas que costumam passear pela Oscar Freire também passeiam no *shopping* Morumbi. Além disso, optamos pela unidade da Riachuelo na Oscar Freire, por ela representar o novo posicionamento da marca e para investigarmos as percepções dos consumidores em relação a essa nova loja conceito, se haveria a sensação de “surpresa” e de “novidade” que também remetem ao universo da chegada da Forever 21.

O perfil das pessoas entrevistadas foi mulheres, em sua maioria, jovens, entre 15 e 25 anos, que consomem produtos de lojas de departamento e têm o interesse em seguir as últimas tendências do mercado de moda. Algumas pessoas fugiram dessa faixa etária, tendo entre 30 e 35 anos, mas também possuíam os mesmos interesses das demais: comprar roupas que estão na moda a preços baixos. Todas as pessoas foram abordadas no momento em que saíram das lojas. Primeiramente, explicamos que estávamos fazendo uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso da Universidade de Brasília e, só após a pessoa aceitar em responder ao questionário, iniciávamos a gravação. As perguntas foram feitas uma a uma e as entrevistadas tinham a liberdade para responder além do que havia sido perguntado. Nenhuma das participantes teve acesso ao roteiro que foi utilizado para a realização das entrevistas.

#### ***4.3.1 Observações realizadas em campo***

Entre uma entrevista e outra, foram realizadas observações do público que saía das lojas ou daqueles que apenas passavam e davam uma olhada nas vitrines. Antes de iniciar as entrevistas, também foram realizadas observações no interior das lojas, nas quais foram contemplados os seguinte itens: ambientação e organização das lojas, produtos, preços,

atendimento e quantidade de pessoas olhando/comprando peças.

A loja da Riachuelo da rua Oscar Freire possui três andares e uma fachada muito colorida, conforme mostrado em imagem nos tópicos anteriores. Com isso, o impacto dela já se torna maior do que os das demais lojas vizinhas. Um segundo impacto causado nas pessoas que por ali passeiam é nitidamente percebido: o estranhamento de ver uma loja Riachuelo, considerada popular, em uma rua tão sofisticada que hospeda lojas famosas por seus elevados preços, como Versace, Patricia Bonaldi, Le Lis Blanc, entre outras. Entre as diversas pessoas que demonstraram tal surpresa, vimos o empresário Paulo Octávio que passeava com sua mulher pelo local e fez questão de entrar para conhecer de perto essa filial das Lojas Riachuelo. Assim como ele, diversas pessoas entraram, conheceram a loja e saíram sem comprar nada, mas indagando-se sobre o motivo que fez uma loja popular parar ali.

O interior da loja é notavelmente diferente das demais lojas da rede. Com um amplo espaço, ela segue a mesma padronização de separação dos estilos de roupa em diversos departamentos e oferece roupas masculinas, femininas, moda esportiva, moda praia e *lingerie*. O que a torna diferente é a ambientação e o atendimento. Ao entrar e sair da loja, o segurança cumprimenta a todos com bom dia, boa tarde ou boa noite e um sorriso no rosto. Já as atendentes do provador se oferecem para buscar peças de outros tamanhos, caso a que você experimentou não tenha servido. Na hora do pagamento, os consumidores são recebidos com a mesma cordialidade.

A ambientação da loja fica por conta da decoração e da música jovem e contagiante bem distribuídas pelos três andares. Com uma escada espiral de vidros e um elevador panorâmico na parte central, é possível perceber o *glamour* da rua Oscar Freire no interior da loja. Vários adesivos com frases descoladas e objetos de decoração criam um espaço intimista e confortável para a procura de produtos. No dia em que a observação foi realizada, a marca estava lançando sua nova coleção com temática do filme Star Wars. Como divulgação, foi feita uma decoração com personagens da saga logo na entrada loja, motivo que levou dezenas de pessoas a entrarem apenas para tirar fotografias.



Com relação aos produtos, encontramos todos os tipos de estilos: do mais básico ao mais clássico. A qualidade variava de acordo com o preço de cada produto, indo dos mais baratos com qualidade inferior aos mais sofisticados, com preços acima de R\$100,00. No geral, a qualidade de todos os produtos era aceitável em relação ao preço cobrado. Durante todo o período de observações, o entra e sai da loja se manteve constante. A quantidade de pessoas que entraram na loja e compraram pelo menos um produto foi similar a quantidade de pessoas que apenas visitaram a loja.

Do lado de fora, enquanto não era realizada nenhuma entrevista, foram observadas as pessoas que entravam e saíam da loja e aquelas que apenas olhavam a vitrine. No primeiro caso, percebemos que a intenção da maioria das pessoas que entraram e não compraram era conhecer a loja e verificar se era realmente uma Riachuelo. Entre as pessoas que entraram e saíram com sacolas, reparamos que elas eram mais jovens, na faixa etária entre 19 e 25 anos, e se vestiam de forma mais simples que os assíduos frequentadores de lojas de marca com altos preços. Uma situação inusitada aconteceu quando um casal, que aparentava ter em torno de 25 anos, saiu das Lojas Riachuelo com uma sacola. Imediatamente após passar pela porta, eles pegaram o produto que haviam comprado, colocaram dentro da sacola de uma outra marca mais elitizada e jogaram a sacola da Riachuelo no lixo. Observando a situação, vimos que a mulher usava uma bolsa da marca Chanel, mundialmente conhecida por seu *glamour*, sofisticação e preço exorbitante.

Entre as pessoas que passavam e apenas olhavam a vitrine, pudemos observar os mais diversos tipos de reações. Algumas paravam apenas para conferir se os preços eram os mesmos das lojas da marca em outros locais e outras eram atraídas pelas roupas e decoração da vitrine que estava com a temática de Dia das Mães exibindo a coleção em parceria com a modelo Alessandra Ambrósio. Durante o período que ficamos por ali, escutamos frases elogiando os produtos, como “Tá bonito e tá barato!” e frases que mostravam uma depreciação da marca como “É uma Riachuelo, né? Tem coisa, mas...”.

A visita a loja da marca Forever 21 no *shopping* Morumbi aconteceu dezenove dias após a abertura da loja e, para a nossa surpresa, ainda estavam sendo formadas filas enormes de consumidoras enlouquecidas para conhecer a primeira loja em território brasileiro. Para garantir

um lugar no início da fila, chegamos ao *shopping* por volta das 12h30. Por se tratar de um domingo, a loja abriria apenas às 14h. Quando chegamos, a fila ainda estava pequena (ficamos na vigésima posição) e foi aumentando e aumentando cada vez mais e dando voltas em frente a loja. Para organizar e não criar tumulto seguranças da loja e do próprio *shopping* estavam na área controlando a entrada e saída da loja.

Enquanto a loja estava de portas fechadas, aproveitamos para conversar com as pessoas que esperavam e fazer observações. A fila era composta, em sua maioria, por meninas/mulheres entre 15 e 25 anos. Os homens que também estavam ali expressavam um enorme descontentamento por estar acompanhando suas namoradas e esposas em um dia de compras no shopping que começava em uma fila enorme. Na nossa frente estava um casal com dois filhos, uma menina e um menino. Enquanto as mulheres imaginavam o que as esperava do lado de dentro da loja, o pai e o menino, de aproximadamente 4 anos, reclamavam da fila. O primeiro entre uma frase e outra, falou “Isso é a mesma coisa que uma Marisa, mas com outro nome”, e o pequeno questionava o motivo para aquela fila não andar e eles permanecerem parados por tanto tempo no mesmo lugar.

Entre as pessoas que estavam na fila aguardando o momento de entrar na loja, o assunto geral era o mesmo: as experiências de compra nas lojas da marca no exterior ou na Internet e a curiosidade para conhecer os produtos e preços que a marca trouxe para o país. Em pouco tempo, a fila que não parava de crescer, parecia um grande grupo de amigas que não sabia falar sobre outra coisa. Enquanto isso, do lado de dentro da loja, os funcionários organizavam as araras e criavam expectativas de abertura das portas em quem estava do lado de fora aguardando ansiosamente.

Quando a loja foi aberta, os seguranças, devidamente a postos, foram liberando a entrada das consumidoras aos poucos, de acordo com a capacidade da loja. Quem entrava, rapidamente pegava uma sacola de compras da marca e ia colocando dentro todas as peças que via pela frente. Assim como nas lojas de departamentos tradicionais, a loja de dois andares é dividida em pequenos setores separados por estilo. Após enfrentar a fila para entrar na loja e a guerra para escolher e encontrar as roupas nos tamanhos certos, o próximo passo era enfrentar uma segunda

fila para experimentar o que foi selecionado. Para diminuir a espera nessa fila, a quantidade de roupas permitida por pessoa no provador era de seis peças, fazendo com que as consumidoras entrassem mais de uma vez na fila para experimentar tudo o que queriam comprar.

Com relação aos preços baixos tão comentados, na nossa percepção, eles não são tão baixos assim. É possível, sim, comprar roupas atuais e ligadas as últimas tendências da moda nacional e internacional a preços acessíveis, porém esses são muito parecidos pelos praticados nas demais lojas de departamentos brasileiras, como as Lojas Riachuelo, Renner, C&A e Marisa. As famosas regatas a R\$8,90 e calças jeans a R\$34 não foram encontradas por nós durante a visita. Encontramos algumas peças na faixa de R\$20 a R\$30 reais, mas as peças mais bonitas e de qualidade estavam acima de R\$60, chegando até R\$150. Lendo sobre a chegada da marca no Brasil depois, encontramos uma possível justificativa para isso: o estoque planejado para a loja deveria durar três meses, porém não era esperado esse enorme sucesso. Logo, duas semanas após a abertura da loja, quando fomos conhecê-la, as peças mais baratas já haviam acabado.

Devido ao elevado número de pessoas que estava dentro da loja no momento em que entramos, não foi possível observar seus detalhes e o atendimento dos vendedores que corriam de um lado para o outro tentando organizar as roupas que eram tiradas de suas araras e deixadas em outras pelas consumidoras. Porém, no geral, a loja é ampla e bem iluminada, deixando a decoração a cargo de diversas frases que estimulam o consumo. Para finalizar nossas observações e experiência de compra na loja, tivemos que enfrentar mais uma fila, ainda dentro da loja: a do caixa.

Por fim, fomos visitar a loja da marca Topshop no *shopping* Market Place. Como percebemos durante as entrevistas nas Lojas Riachuelo e na Forever 21 que o público não conhecia a marca ou conhecia e a achava muito cara, fomos até a loja sem a intenção de fazer entrevistas, mas sim para conferir o que haviam nos dito. O que encontramos foi exatamente o esperado: os preços praticados são muito mais elevados que os das outras duas marcas. Uma mesma peça básica encontrada na Forever 21 por R\$35 custava R\$80 na Topshop. Obviamente, a qualidade do tecido da segunda era superior, porém esse fator pesa muito menos que o fator preço para o público em questão.

Além disso, as roupas encontradas na loja da Topshop são mais sofisticadas e elegantes que as roupas da Riachuelo e da Forever 21, o que nos fez perceber que ela visa atingir um público um pouco mais elevado, como o que é atingido pela rede espanhola Zara. Como as demais, a loja da Topshop segue um padrão amplo e bem iluminado, com roupas divididas em departamentos de acordo com o estilo apresentado. As poucas pessoas que circulavam dentro da loja tinham uma aparência em torno dos 30 anos, público não muito visto durante a observação nas outras marcas. Durante os 30 minutos que permanecemos dentro da loja, os poucos funcionários que vimos estavam arrumando as roupas nas araras e não nos ofereceram ajuda em nenhum momento.

#### ***4.3.2 Análise de dados coletados na pesquisa de campo***

A pesquisa de campo foi realizada de acordo com a seguinte linha de raciocínio: do mais amplo para o mais específico. Dessa forma, partindo da coleta de dados gerais acerca do consumo de moda (sua frequência e hábitos), passamos para a temática das lojas de departamento (buscando entender um pouco mais deste tipo específico de compra), para a comparação entre as diferentes varejistas (as principais percepções de marca) e, por fim, entramos especificamente nas Lojas Riachuelo e Forever 21 (sondando sobre as experiências no PDV, entre outros). Esse formato possibilitou que os entrevistados se sentissem mais a vontade até a etapa final da entrevista, na qual foram coletados os dados fundamentais. Além disso, o caráter qualitativo da pesquisa contribuiu para que, além dos dados, os *insights* a seguir fossem reunidos.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com respostas de caráter bastante subjetivo e amplo, transcrevemos todas as respostas colhidas e partimos para uma tabulação a partir de termos-chave e temas principais relacionados a cada pergunta. Dessa forma, construímos um *board* com cada pergunta e os termos-chave representativos das respostas encontradas para cada uma delas. Nas perguntas que comparavam marcas, tabulamos a quantidade de pessoas que optou por cada uma e, ao serem citadas diferentes marcas do segmento de varejo, também listamos todas as características percebidas e elencadas a cada uma delas pelos entrevistados.

Isso possibilitou um mapeamento inicial do valor atribuído às marcas pelos consumidores. Além disso, o *board* facilitou nossa visualização das respostas adquiridas e sua consequente análise. Em complemento, passamos por todas as transcrições marcando as frases que mais chamaram atenção nas respostas e que foram importantes para os *insights* de pesquisa coletados. Assim, seguem abaixo as principais análises a partir de todo material transcrito e coletado pela pesquisa.

O primeiro importante fato observado foi a confirmação de que os consumidores da Forever 21 são também consumidores da marca Riachuelo. Nas duas unidades de aplicação da pesquisa, os entrevistados confirmaram, em sua maioria, conhecerem ambas marcas e consumirem as duas, porém, com algumas particularidades e mantendo diferentes percepções que serão avaliadas ao longo deste tópico.

Em relação ao consumo de moda no geral, apesar de vários entrevistados comprarem roupas novas toda semana, a maior parte deles diz comprar apenas uma vez ao mês. Frequência bem alta se comparada às décadas anteriores à Revolução Industrial, época em que só a produção de uma peça já levava bastante tempo, que dirá sua comercialização e troca. Além disso, é interessante reparar que algumas pessoas não conseguiram quantificar o número de aquisições, mas as qualificaram. Elas apontaram que o consumo é feito toda vez que há uma necessidade específica. Por um lado, essa falta de noção quantitativa pode demonstrar um consumo pouco consciente, que estimula a compra compulsiva, por outro, pode apenas representar certo desleixo em relação ao tema.

Quando questionados acerca dos locais habituais de compra, a maior parte dos entrevistados afirmou que está acostumada a frequentar lojas de departamento, sendo grande parte em *shopping centers*. As lojas de rua também são uma boa pedida, porém a mais forte tendência observada é a mescla de tipos de marcas consumidas. Assim como as pessoas misturam peças compradas em lojas de rua com lojas de *shopping*, elas também fazem isso com grifes e *fast-fashion*, "dá pra você sempre circular umas peças 'podrinhas' com uma calça mais cara". É curioso reparar que a maior parte dos entrevistados da Riachuelo costuma optar pela mescla citada, unindo peças de grife a peças de varejo, enquanto os entrevistados da Forever 21 acabam direcionando suas aquisições apenas para lojas de departamento.

Ainda em relação aos estabelecimentos de consumo, alguns dos entrevistados demonstraram bastante interesse por compras cotidianas e inusitadas, conforme manifestou um deles: "geralmente estou passando e vejo peças específicas. (...) você passa no lugar, independente se a roupa é barata ou cara, se for legal você acaba comprando". Essa colocação parece evidenciar o aumento no poder de compra do *target*, que não se importa tanto com o preço da peça, mas sim com o que ela simboliza, o estilo idealizado que representa. Percebemos, assim, que a atmosfera das *fast-fashion* não gira em torno da noção de preço, mas da noção de valor. Um artigo pode ser mais caro, porém ter um valor simbólico muito maior agregado à marca, de forma que o consumo se justifica.

Assim, a premissa das *fast-fashion* deixa de ser única e exclusivamente a possibilidade de comprar a preços baixos. A relação custo-benefício dos produtos adquire maior relevância, ou seja, as pessoas buscam peças que, ao mesmo tempo sigam as novas tendências de moda e tenham preços justos. E essa é justamente a proposta das lojas de departamento do mercado, "(...) dar pro povão algo de qualidade, com 'visu' e tudo mais", conforme manifestou um dos pesquisados. Até porque no Brasil vivemos um cenário de ascensão econômica e social da classe média, além de um movimento no qual até as elites procuram peças "descartáveis", de acordo com declaração de um dos entrevistados: "(...) mesmo a qualidade sendo ruim, eu prefiro quantidade a qualidade. Porque, pra mim, a roupa você usa, mas depois descarta e joga fora".

A moda rápida se expande à medida que o mercado passa a girar cada vez mais rápido. Por isso, a maior parte dos entrevistados disse consumir bastante em redes de *fast-fashion*, apesar do preconceito que ainda existe em relação a essas marcas, pois, segundo um deles, "(...) as pessoas ficam com preconceito de *fast-fashion* e pensam 'ah, vou comprar, mas aí na terceira lavagem vai ficar ruim' e, não. Eu tenho amigas que compram em marca e que na terceira lavagem estraga". Nesse contexto, uma loja como a Riachuelo da Oscar Freire se destaca, pois, na opinião de um entrevistado, ela "(...) quebra com o preconceito das pessoas de que você 'tá' indo em uma *fast-fashion* que tem cara de supermercado de roupa". Diversos consumidores caracterizaram essa sede da marca como "diferenciada", ou seja, bastante diferente de todas as outras da rede. Uma das únicas efetivamente com "cara de loja".

Nesse sentido, a chegada das marcas internacionais possui grande impacto, pois elas já se posicionam de forma diferente, vinculando o *status* e valor simbólico de "estrangeiras" a estruturas melhor preparadas e decoradas. Elas já chegam atraindo os brasileiros e, como afirmou um entrevistado, "(...) essa impressão tem mais a ver com o imaginário". Porém, apesar dessa imagem de marca ser fortalecida pelo imaginário de que redes internacionais são melhores, vários consumidores pontuaram que o estilo das coleções também é determinante para essa construção simbólica.

Isso se relaciona diretamente com o tipo de moda consumida no país e com a dessemelhança entre as coleções nacionais e as "de fora". "Vamos pensar a Topshop e a Forever, elas estão lá e a gente aqui no Brasil acaba absorvendo tudo de lá. A moda da gente, a gente traz de lá", declarou um dos pesquisados. Ou seja, alguns entrevistados apontaram que a preferência imediatista por marcas estrangeiras vem também do fato de que elas estão mais perto das tendências. Aqui a moda ainda é vista como artigo de luxo, determinada apenas por grifes caras, e as lojas de departamento ainda são vistas como marcas baratas, com peças de baixa qualidade, tanto que a marca Zara, por exemplo, não é vista pelos entrevistados como uma loja de departamento. Os consumidores a percebem como uma grife, não como uma *fast-fashion* pertencente ao segmento de estudo.

Em relação à moda, o país ainda engatinha e não possui coragem suficiente para ditar tendências. Ele apenas as absorve, afinal, como declarou um entrevistado, "(...) o Brasil vive uma resposta do que é lá fora e eu acho que é mais por falta de instigação de querer produzir alguma coisa brasileira que tenha um estilo". Os poucos estilistas ousados que temos são inacessíveis para a classe média/massa. A esse respeito, um pesquisado afirmou que "Eu acho a moda do Brasil muito forte e é muito maneiro você ver uma 'porrada' de estilistas legais pra caramba, mas acaba que isso não chega pro povão. E a gente é povão". É interessante perceber que, de acordo com as tendências apresentadas no tópico do consumo de moda no país, hoje todos somos de certa forma o "povão".

Fora o lado simbólico, há outros fatores que, na opinião dos entrevistados, contribuem

para a distinta visão entre redes de varejo brasileiras e redes de varejo internacionais: "Aqui a moda é muito 'a estampa daquela época' depois some", ou seja, as peças acabam sendo descartáveis até demais, ao ponto de não poderem ser reaproveitadas com diferentes tipos de composição. Além disso, segundo diversos entrevistados, as estrangeiras "(...) têm uma preocupação com o cliente de tipo: (...) Você quer o seu dinheiro de volta? Você quer o seu produto? Eu acho que às vezes falta um pouco disso também aqui no Brasil. Dessa atenção com o cliente, porque é o consumidor. Se você agrada o seu consumidor, ele vai ser fiel".

Essa citação parece refletir a grande dificuldade de fidelização encontrada hoje pelas marcas, nesse contexto de inúmeras possibilidades, enorme volatilidade e transformações constantes. Porém, como colocado por alguns entrevistados, esse relacionamento com a marca não seria tão desafiador: "(...) quando a gente vai a um lugar e se sente à vontade, sabe que é acessível e que é bacana, a gente faz questão de ficar indo constantemente nesse lugar". O objetivo, portanto, seria relativamente simples: proporcionar boas experiências para o *target*, que, como colocado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), construíssem um relacionamento duradouro com a marca.

Apesar da resistência que o público brasileiro ainda possui em relação às redes de departamento, passamos por um momento no qual uma enorme oportunidade se configura tanto para as redes internacionais quanto para as nacionais. A chegada das estrangeiras vem incentivando uma mudança no posicionamento do segmento como um todo na mente das pessoas. Parece que a *fast-fashion* vem deixando de ser vinculada apenas à péssima qualidade. E as redes brasileiras poderiam se beneficiar dessa abertura para reposicionarem suas marcas e participarem dessa mudança no comportamento de compra dos brasileiros.

Além disso, o segmento dessas varejistas *low cost*, além de atrair um público C/D, vem atraindo, conseqüentemente, um *target* A/B. Assim, nada mais propício do que aproveitar que diversos grupos parecem estar interessados no consumo de *fast-fashion*, para expandir a base de compradores. Em complemento, encontramos alguns entrevistados com a percepção de que "garimpar" tendências é *cool*: "A gente é caçador, né?". Ou seja, é legal não apenas frequentar brechós e lojas extremamente segmentadas de nicho, mas também as lojas *mainstream*. Isso



parece demonstrar o momento atual da moda: arquitetada pela construção de estilo a partir de paradoxos.

A composição pelo contraponto entre lojas de rua e lojas de departamento, grifes e *fast-fashion*, nicho e *mainstream* é mostrada por um dos entrevistados que diz: "A gente na verdade tira uma onda com essa parada assim. Porque muita gente pergunta: 'Ah, legal essa parada. Onde você achou?' Ah, eu achei ali na Riachuelo". Ou seja, de repente ter no *look* uma peça da Riachuelo volta a ganhar valor simbólico. A partir das entrevistas colhidas, podemos começar a compreender o porquê dessa atração das redes internacionais pelo mercado de varejo brasileiro e a observar a própria contribuição que elas exercem para sua expansão e penetração nos hábitos de consumo dos brasileiros. Sob esse aspecto, um dos entrevistados afirmou: "(...) o brasileiro consome muito. Se você olhar, nos sites gringos hoje em dia tem muita promoção para brasileiro."

Os termos-chave positivos que se destacaram em relação às lojas de departamento foram: moda, atendimento, preço e variedade. De acordo com os entrevistados, o "(...) atendimento aqui do Brasil é bem melhor" quando comparado ao atendimento recebido em lojas de departamento em outros países. Além disso, o fato de não ter vendedores no pé é uma das principais qualidades percebidas pelos consumidores. Em marcas de grife, a pessoa "(...) às vezes até fica constrangida de perguntar o preço porque (...) não quer gastar muito". Segue abaixo um gráfico com os principais pontos positivos das lojas de departamento percebidos pelos consumidores:

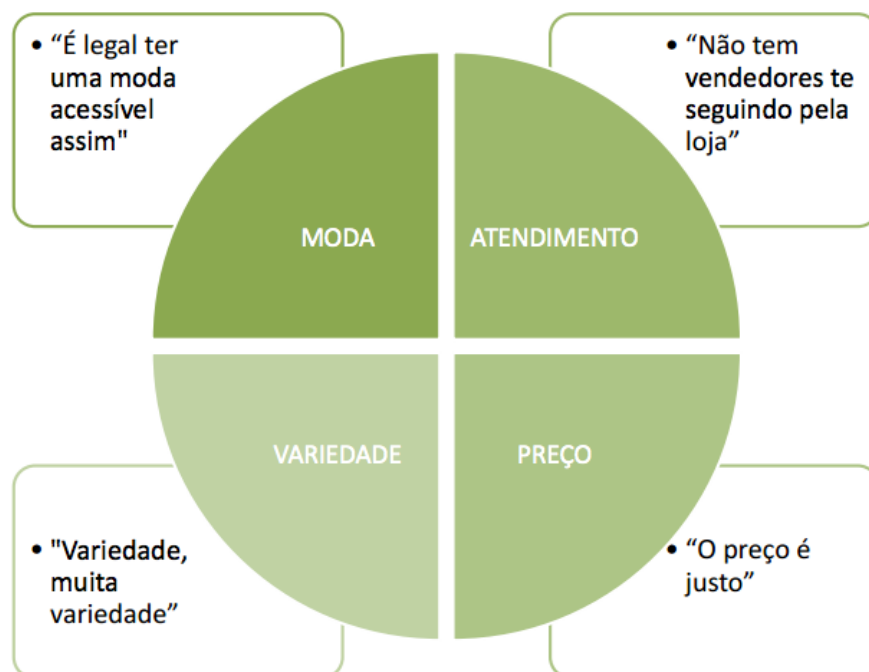


Figura 31 - Pontos-chave positivos das lojas de departamento

Fonte: Elaboração das próprias autoras

A relação comentada pelos entrevistados entre preço-estilo-variedade os leva à percepção de um valor "justo", de forma que essas marcas oferecem "tendências acessíveis". Assim, para um deles, "(...) coisas que você vê que saíram em uma revista (...) você pode comprar. Que não é aquela coisa assim 'ai, eu nunca vou ter isso'. Além disso, alguns entrevistados comentaram a facilidade de se encontrar de tudo nessas lojas: "a vantagem da loja de departamento é que tem muita coisa em um só lugar".

Em contrapartida, a percepção negativa das varejistas sinalizou os seguintes termos-chave: qualidade, exclusividade, movimento e segmentação, como demonstrado pela figura 32:



Figura 32 - Pontos-chave negativos das lojas de departamento

Fonte: Elaboração das próprias autoras

A opinião de um entrevistado sinaliza que dentre esses pontos, tiveram maior ênfase negativa nas entrevistas a péssima qualidade das peças e a baixa exclusividade: "Quando você sai, por exemplo, você vai numa festa e você olha 'cara, ela tá com uma roupa igual à minha'". Não se destaca, porém, apenas o fato de que muitas pessoas têm acesso e consomem as mesmas roupas, mas também de que se encontram peças semelhantes em coleções de diferentes redes: "O que eu acho, por exemplo, é que, nessas lojas de departamento brasileiras, uma blusa que você encontra em uma, você encontra nas outras".

Percebemos que, na opinião dos entrevistados, apesar de o *fast-fashion* se caracterizar pela produção em massa, certa diferenciação é extremamente importante. Isso porque, o atual consumo de moda, como demonstrado pela valorização do "garimpo", implica o uso de peças, grife ou *mainstream*, para a composição de um estilo único. Assim, vivendo permeados pela dicotomia entre pertencer e se diferenciar, os jovens podem até comprar peças em uma loja de departamento, mas precisam compô-las de uma forma "diferenciada" e não tradicional: "Porque eu acho que o legal agora é você ser diferente. Não é todo mundo igual".

Em relação à qualidade, muitos entrevistados reclamaram que "muitas vezes você pega peças com tecidos mais delicados e ela está toda ferrada, estragada". Isso por causa da falta de organização das estruturas físicas e pela falta de cuidado com os produtos. Assim, as redes são vistas como locais em que só se encontram peças básicas e simples e nos quais, além de tudo, tem-se que ter bastante paciência. De acordo com os entrevistados, algumas têm muitas filas, principalmente nos provadores e nos caixas, o que dá bastante preguiça para consumir.

Por fim, algo que chamou bastante atenção durante a aplicação das pesquisas foi a reclamação registrada por muitos entrevistados em relação à perceptível diferença entre a estrutura física e as coleções ofertadas nas lojas de acordo com a região do país e da cidade. Grande parte dos entrevistados da Riachuelo, por exemplo, era de outras cidades do Brasil. Eles ficaram impressionados com a loja da Oscar Freire, isso porque, de acordo com eles, nas suas cidades a Riachuelo é muito diferente. Porém essa desigualdade se percebe mesmo dentro das cidades, pois, em cada região, as lojas ofertam peças diferentes, de qualidades e preços alternativos.

Observamos certa angústia dos entrevistados em relação a isso. Vários afirmaram ficar bastante chateados, pois, nas regiões que frequentam, a qualidade das peças é pior e a organização e estrutura física deixam a desejar, como manifestaram alguns: "(...) não gosto dessa diferenciação de regiões que eles fazem, das roupas serem melhor em um lugar e serem piores em outros". "Na Tijuca a vitrine é uma coisa completamente diferente da Zona Sul e praticamente obriga as pessoas da Tijuca a se vestirem mal". Esses depoimentos parecem demonstrar a indignação dos consumidores entrevistados em relação a essa nítida segmentação de acordo com região, classe social e estilo das redondezas.

Isso nos faz questionar até onde a segmentação é útil e até que ponto se configura como a melhor estratégia de venda. Ao mesmo tempo em que, para posicionarmos um negócio, buscamos falar diretamente com seu *target*, oferecendo benefícios que acreditamos conversar com o propósito das pessoas, pode ser que estejamos fechando demais o funil. Pode ser que nem sempre vender os produtos mais caros apenas em lojas conceito como a da Osacar Freire seja o

mais adequado. Pode ser que o investimento pesado em decoração e estrutura física não deva ser feito somente nos bairros mais caros. Talvez estejamos passando por um momento propício para deslocar essa lógica de nicho elitizado e bairrista, principalmente em meio a esse interesse crescente da classe média por moda e seu acelerado consumo no segmento. Talvez nossa visão dos propósitos do público esteja míope.

Em se tratando do segmento das marcas *fast-fashion* e até *low cost*, seria interessante aos negócios reavaliarem seu *target*. A mudança no perfil de consumo de moda das classes B e C e de suas prioridades pode implicar tendências que podem ser aproveitadas para a evolução da marca e de seu posicionamento. Talvez seja interessante para as empresas repensarem suas estratégias de segmentação física e local, tendo em vista a profunda reclamação dos consumidores. A maior parte deles comentou que consumiria muito mais nas lojas, se todas as vitrines fossem atrativas e tivessem peças e coleções diferenciadas. Porém, o desafio é também observar até onde é vantajoso para o negócio alterar sua estratégia de escoamento e produção.

Passando para um olhar direcionado ao recorte em análise, as palavras-chave positivas relacionadas à experiência no PDV da Riachuelo foram: atendimento, estrutura, mudança de perfil, organização, estilo. Enquanto isso, os principais pontos negativos foram: bagunça, qualidade, fluxo de pessoas nas lojas, falta de estrutura e segmentação excessiva. Esse contraponto é demonstrado pela figura abaixo:



Figura 33 - Contraponto entre qualidades positivas e negativas da marca Riachuelo, na opinião dos entrevistados.

Fonte: Elaboração das próprias autoras

De acordo com a maior parte dos entrevistados, o atendimento prestado pelos funcionários, quando solicitado, é bom e a estrutura e organização da loja também não deixam a desejar. Porém, é importante ressaltar que esses comentários foram tecidos apenas em relação ao PDV da Oscar Freire, ou seja, muitos ainda percebem as outras Riachuelo espalhadas pelo país com outros olhos, "As que a gente vai não são assim. A gente nem pensou que era Riachuelo, né". "Aqui é uma coisa mais conceito. Lá é bem loja de departamento 'podrona' mesmo". Assim, analisando o conteúdo das respostas, podemos inferir que grande parte do público pesquisado consegue perceber essa mudança que a rede está fazendo, porém, fica a dúvida se essa mudança de posicionamento chega a pessoas que não têm contato direto com a loja da Oscar Freire.

Em relação ao estilo de moda da Riachuelo, vários entrevistados comentaram sobre a disparidade entre o tipo de roupa vendido na loja da Oscar Freire em comparação a unidades de outras cidades e regiões. Percebemos que, em alguns locais, a marca ainda não consegue se destacar da massa de varejistas, sendo só mais uma, conforme evidenciam alguns depoimentos: "(...) a Riachuelo tá quase como uma Marisa", "É indiferente, igual a C&A e Renner". Ainda assim, o estilo apresentado na da Oscar Freire foi bastante valorizado pelos entrevistados: "(...) dá pra ver que elas estão mudando, porque eu sempre associava a roupas péssimas, que eu jamais compraria. Mas ultimamente estão entrando mais na moda, porque a concorrência tá mais afiada".

Os entrevistados apontaram que entre os aspectos favoritos em relação à marca estão as coleções especiais feitas em parceria com pessoas reconhecidas no cenário da moda: "(...) a Renner e até a Riachuelo montam coleções com estilistas e isso dá um ar diferente". Assim, como podemos perceber, alguns dos aspectos citados, tanto positiva quanto negativamente, em relação às lojas de departamento, respingam na percepção da Riachuelo. Naturalmente, essas características são também relacionadas a quaisquer outras do segmento, de forma que, para se

diferenciar e até mesmo se distanciar de algumas das associações negativas em relação ao *fast-fashion*, talvez fosse interessante considerar uma estratégia de marca que dissociasse a Riachuelo de uma simples loja de departamento.

Nas associações diretas que os entrevistados fizeram em relação à marca Riachuelo, é interessante perceber que, comparada às outras redes, ela é percebida de forma inferior. Porém, analisada individualmente, são atribuídas à marca diversas qualidades positivas. A figura 34 apresenta uma nuvem de palavras composta pelos principais termos relacionados à Riachuelo:



Figura 34: Nuvem de palavras com principais termos relacionados à Riachuelo, na opinião dos entrevistados.

Fonte: Elaboração das próprias autoras

Observando a nuvem de palavras da Figura 4, elaborada com base nas principais associações com a marca, percebemos algumas características que podem ser exploradas pela marca em seu posicionamento: básico, *inspired* ou inspirado, moderno e "tendência acessível". Identificamos também algumas características obstáculo que podem ser dissolvidas na sua percepção de marca: popular, bagunçada, desorganizada, difícil, igual, comum, *aquem* e "baixa

qualidade". Além disso, podemos perceber, com base na opinião dos pesquisados, uma possível oportunidade para a marca: trabalhar com o conceito de *street style*, ou moda de rua. Isso porque, nas entrevistas foi notada uma preferência dos compradores da rede por peças com estilo mais "largo" e casual, com peças como calças *jeans* e camisetinhas.

Em relação à Forever 21, a maior parte dos entrevistados já tinha ouvido falar da marca e vários aguardavam sua chegada ao país, porém, poucos haviam efetivamente consumido seus produtos. Dentre os entrevistados na sede da Forever 21, no *shopping* Morumbi, a grande maioria estava na fila para comprar pela primeira vez. Por outro lado, as pessoas que já haviam consumido, tiveram contato com a marca através de viagens para o exterior e pela Internet. Por várias delas, a chegada da Forever foi considerada uma "surpresa boa", porém, ao mesmo tempo, tardia. Isso porque, grande parte dos entrevistados comentou que ela já deveria ter vindo para o Brasil há muito tempo.

As principais associações positivas feitas com a marca Forever 21 foram: preço, estilo, "modinha", organização e "tamanhos". A grande expectativa das pessoas que aguardavam na fila para entrar na loja pela primeira vez era encontrar preços baixos aliados a um estilo bastante diferenciado com uma qualidade melhor do que das redes brasileiras. Ou seja, bem o que uma *fast-fashion* se propõe a fazer, ofertar tendências acessíveis. O grande diferencial apontado pelos entrevistados é que a marca oferece uma gama de tamanhos maior e mais extensa, ampliando as possibilidades de venda para o seu público. Segue abaixo uma figura ilustrativa para essa relação entre os pontos-chave positivos e as expectativas para a marca Forever 21:





Figura 35 - Pontos-chave positivos e a expectativa para com a marca Forever 21.

Fonte: Elaboração das próprias autoras

Além disso, exatamente por ser vista como mais *hype* e *cool*, em relação as lojas de departamento do Brasil, a percepção dos entrevistados é de que ela oferece peças com mais estilo e tendências mais diferentes: "É que tem tudo lá. Tu consegue achar qualquer coisa. Tu entra, é muito raro tu não achar algo que tu queira". Porém, é interessante observar também que alguns entrevistados acreditam que, a partir de agora, a marca deixará de ter um valor simbólico tão forte. A Forever 21 deixará de ser "inalcançável" e se tornará mais acessível aos brasileiros: "(...) a única diferença dela é que ela chegava aqui com super *status* e agora vai chegar aqui como uma coisa comum".

Em relação às qualidades negativas associadas à marca, se destacaram dois pontos fundamentais: qualidade e durabilidade. A maior parte das pessoas entrevistadas demonstrou acreditar que as peças da loja são de baixa qualidade e duram bem pouco: "A Forever 21 é bem barata, mas com roupas de qualidade porcária", "A qualidade e duração delas é bem ruinzinha". A Figura 36 compara os principais pontos positivos e negativos percebidos pelos pesquisados em relação à Forever 21:

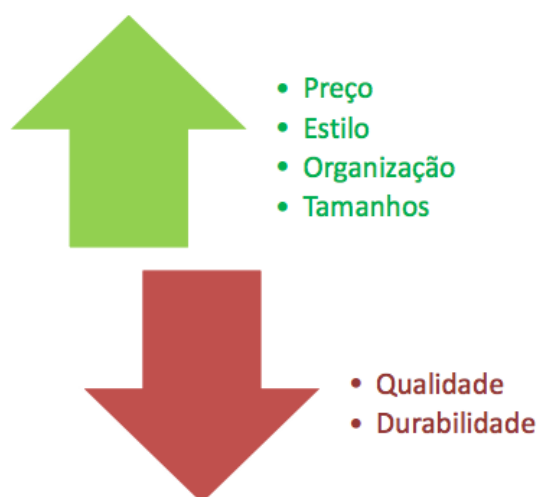


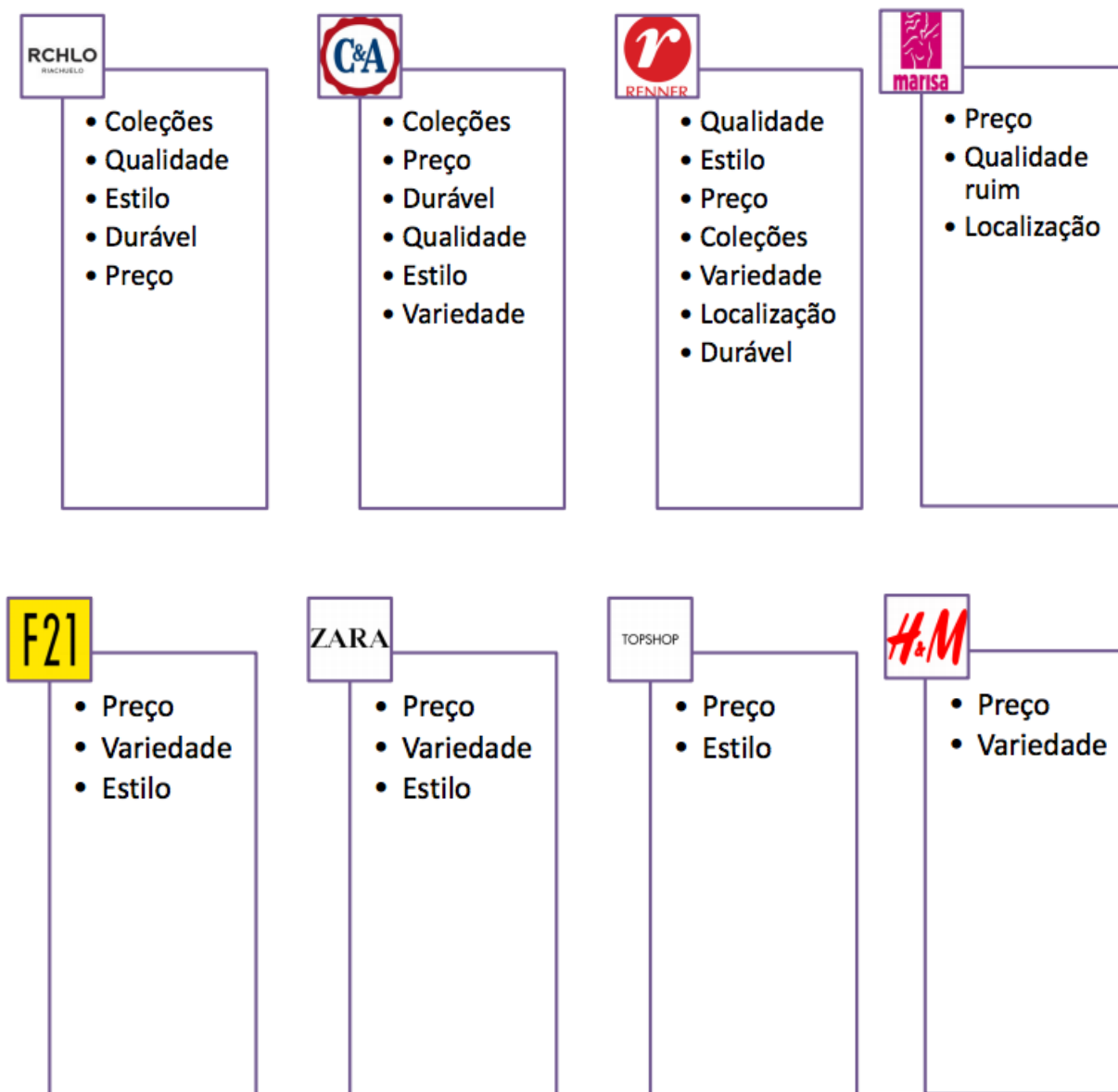
Figura 36 - Comparativo entre os pontos positivos e negativos da Forever 21,  
na opinião dos entrevistados

Fonte: Elaboração das próprias autoras

Porém, o mais intrigante é observar que, em meio a isso, poucos comentaram que deixariam de consumir algo da marca por conta dessas características. Ou seja, o que antigamente era extremamente valorizado no consumo de moda, hoje, realmente parece não ser prioridade. É representativo que a maioria dos entrevistados opte por continuar consumindo a marca mesmo sabendo que suas peças podem durar bem pouco no guarda-roupa.

Ao final da entrevista solicitamos que os entrevistados escolhessem uma das duas marcas: Riachuelo ou Forever 21. O resultado da enquete foi bastante claro: existe uma preferência do *target* pela marca recém-chegada no país. Isso porque apenas uma pessoa escolheu a Riachuelo. Essa observação nos faz refletir sobre como o consumo de moda realmente está mudando e, nesse contexto, sobre a importância de um forte posicionamento de marca e gestão de *branding*. Afinal, como demonstrado pela análise das entrevistas, é possível que o fator de maior impacto para essa escolha seja o valor simbólico da marca Forever 21, visto que, como os próprios entrevistados citaram, existe a consciência de que suas peças são de baixa qualidade e de curta durabilidade.

Por fim, através das entrevistas coletadas, observamos as redes mais representativas dentre o público em questão e quais os atributos e associações que elas trazem consigo. Assim, foi possível traçar um paralelo entre as principais lojas de departamento do Brasil, as recém-chegadas e as que ainda estão por vir. O quadro 2 apresenta uma comparação entre as marcas e suas qualidades:



Quadro 2 - Comparativo entre as lojas de departamento

Fonte: Elaboração das próprias autoras

É interessante notar que as marcas Riachuelo e C&A parecem ocupar uma posição muito próxima no imaginário dos entrevistados. Isso porque, os atributos e a quantidade de vezes em que foram citados se assemelharam bastante. Porém, entre as duas, a Riachuelo parece ser mais forte em relação ao estilo e a suas coleções, enquanto a C&A em relação ao preço, durabilidade e qualidade das peças.

A Marisa, por outro lado, é percebida pelo público entrevistado como a pior das lojas de departamento. As poucas pessoas que mencionaram comprar nessa marca disseram fazê-lo devido aos preços e à localização das lojas. Porém, na maior parte das entrevistas, a Marisa é utilizada como a pior comparação possível no segmento. Assim, é preocupante que, de acordo com alguns entrevistados, a Riachuelo fora de São Paulo e da Oscar Freire se equiparem a uma Marisa.

Já as marcas Zara, Forever 21, H&M e Topshop possuem percepções de marca bastante similares. Todas se destacam na relação entre preço e estilo, sendo caracterizadas pela "tendência acessível", ou seja, a maior parte dos entrevistados acredita que essas lojas cobram preços justos pelas peças que ofertam. As tendências de estilo dessas marcas são mais valorizadas por serem diferentes. Porém, é relevante ressaltar que a Zara, por exemplo, é mencionada em várias entrevistas como uma marca fora do segmento de lojas de departamento, de forma que ela é percebida pelas pessoas como uma grife.

Isso nos faz perceber que existe um *gap* entre a Riachuelo e C&A e as marcas Zara, Forever 21, H&M e Topshop, pelo menos em relação às opiniões dos entrevistados. Enquanto as primeiras são vistas como lojas de departamento comuns, que talvez nem se situem no movimento do *fast-fashion*, as outras são percebidas como grifes. Mesmo a Forever 21, que tem os preços lá embaixo, possui um valor/*status* de marca bem mais alto que suas concorrentes diretas. Tendo isso em mente, o objetivo da Riachuelo poderia ser construir uma imagem de marca forte, que a levasse a ser reconhecida mais como grife do que como varejista.

Por fim, vale ressaltar que a marca Renner se destaca, pois se situa no limite. Sua percepção não é tão inferior como das marcas Riachuelo e C&A, porém também não é tão alta

como das marcas Zara, Forever 21, H&M e Topshop. Ela consegue ao mesmo tempo agregar atributos positivos que são vinculados às primeiras como: variedade e durabilidade, mas também ser associada a estilo e preço, que acabam sendo seus pontos fortes. Além disso, grande parte dos entrevistados deu preferência à Renner em relação a lojas de departamento já existentes no Brasil e a colocou em um patamar superior à Riachuelo. De acordo com eles, a Renner é mais organizada, com mais variedade e melhor estilo que a concorrente.

É possível que, em um comparativo com as outras marcas, a Renner seja efetivamente a única percebida como *fast-fashion*, situando-se entre as lojas de departamento comuns e as grifes. Por isso, talvez fosse interessante para a marca Riachuelo utilizar a Renner como espelho de evolução, afinal, as qualidades associadas a ela podem ser exploradas para a marca nessa busca de se estabelecer como *fast-fashion* de alto valor simbólico. A Figura 37 ilustra a relação no segmento de lojas de departamento:

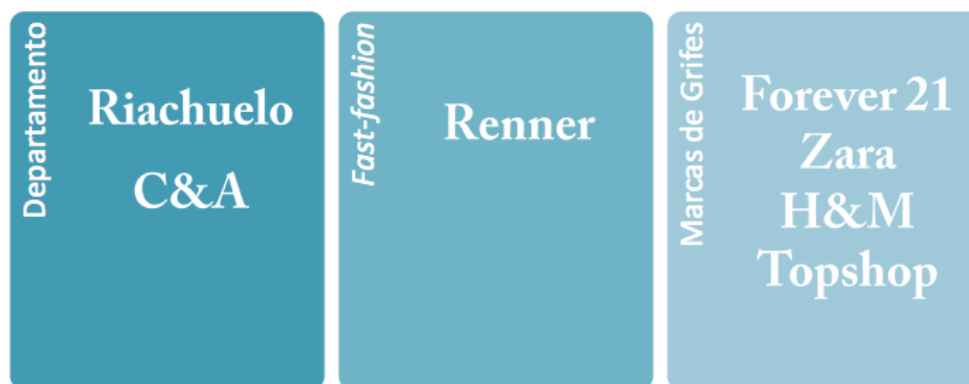


Figura 37 - Relação entre as marcas dentro do segmento de lojas de departamento

Fonte: Elaboração das próprias autoras

#### 4.4 Discussões sobre a posição da Riachuelo em meio a esse cenário de mudanças

Até o presente momento, diversas mudanças relacionadas ao atual contexto de marketing, ao comportamento do consumidor e ao crescimento do mercado de varejo brasileiro foram apresentadas. O conjunto dessas mudanças resultou um novo cenário que exigiu que as empresas

que atuam no comércio varejista no Brasil parassem para repensar seus posicionamentos e estratégias de marketing. Com foco no segmento de moda, foi apresentada a necessidade que os consumidores das classes B e C possuem com relação ao acesso a uma moda que siga as últimas tendências do mercado e ofereça novidades a uma velocidade cada vez menor.

Tendo em vista o estudo teórico realizado, as características do novo cenário que se formou, a análise dos dados da pesquisa de campo e o histórico das Lojas Riachuelo apresentado no tópico 4.2.1, partimos agora para a análise das estratégias da marca frente às transformações que ocorreram no seu mercado de atuação: o segmento de lojas de departamentos de moda, além de discussões e debates acerca desse novo contexto.

#### ***4.4.1 Debates sobre as tendências, a análise de dados da pesquisa de campo e a Cauda Longa***

Como desenvolvido nos tópicos anteriores, o consumo de moda no país vem se transformando bastante. Assim como colocado por Simmel (2008), as entrevistas nos possibilitaram perceber que as aquisições antes pautadas na durabilidade e na qualidade dos produtos, hoje, realmente, abrem espaço para uma "moda rápida" e acessível para acompanhar o ritmo das mutantes tendências de moda.

Primeiro porque, como Amaro (2013) e Toaldo (1997) colocam, os jovens estão focados na busca do novo, ou seja, querem sempre algo diferente. Inclusive, algumas entrevistas demonstraram claramente a disseminação da "moda descartável" de Bhardwaj e Fairhurst (2009), na qual, o consumo de quantidade supera o de qualidade. Mais do que isso, a pesquisa de campo mostrou a alta frequência de compra das pessoas (um mês/toda semana) e o curto intervalo de tempo entre uma visita e outra. Ou seja, costumam circular bastante pelas lojas e sempre que passam por uma unidade, acabam consumindo pelo menos a atmosfera simbólica da loja, como descrito por Barnes e Lea-Greenwood (2010). Além disso, essa "moda descartável" tornou-se perceptível a partir de entrevistados que demonstraram se importar mais com o estilo do que com a qualidade em si das peças.

Segundo, de acordo com a análise de dados da pesquisa de campo, em consonância com argumentos explicitados por Ferrari (2013), foi possível visualizar um novo eixo do consumo de

moda voltado para a construção da identidade pessoal e social. Porém, o mais interessante é perceber que, de certa forma, os argumentos de Bourdieu (2007), no quesito relação entre a moda e a estratificação social, fazem sentido. Porém, hoje, ao contrário da noção de Bourdieu (2007), de que a moda ocorre apenas de cima para baixo, percebemos que ela acompanha os diversos tipos de movimento citados por Visoná (2011), *Trickle Down*, *Bubble Up* e *Trickle Across*, até porque, com a ascensão da classe C e a expansão da classe B, que movimentam a maior fatia de consumo de moda do país, não há como negar a representatividade do movimento que vem de baixo para cima (*Bubble Up*).

A partir das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, pode-se inferir que alguns dos consumidores da marca, possivelmente pertencentes ao *target*, sendo jovens das classes B e C, buscam roupas com estilo mais moderno. Esse público parece também ter interesse pelo fácil acesso a essas coleções, tanto que vários dos entrevistados fizeram forte crítica em relação à segmentação excessiva das Lojas Riachuelo, que dificulta o consumo uniforme da marca.

Como demonstrado pelo estudo do Sebrae 2014, as classes B e C pretendem "estar na moda" e agora tem condições para isso. Tanto que, como depreendido pelas entrevistas, não considera o preço bruto do produto o fator mais importante, mas sim seu valor. Isso parece ficar claro quando o *target* exemplifica que o importante não é apenas a marca, mas a peça específica que chamou atenção. Esse movimento parece sustentar o novo comportamento de consumo de moda exposto por Bhardwaj e Fairhurst (2009), no qual a rotatividade de tendências de moda é tão alta, que leva à atual mescla entre consumo de grifes e consumo de lojas de departamento na composição do estilo. Como percebido na análise das entrevistas, "garimpar" peças é *hype*.

O valor simbólico atribuído às redes é também percebido na escolha dos entrevistados pela Forever 21, apesar das suas características negativas. Como colocado por Astrid Façanha e percebido na análise da pesquisa de campo, existe um *status* superior relacionado às redes internacionais. Dessa forma, percebemos como a marca e a justa relação custo-benefício, ou talvez, custo-valor, podem impactar a escolha final no processo de decisão de compra.

Isso sugere que a gestão da marca ou *branding* (BLYTHE, 2005) tem importância significativa no aumento do envolvimento com os consumidores. Afinal, como detalhado por Merlo e Ceribeli (2014) e Mitchell (1979), esse envolvimento pode mudar as atitudes perante as marcas, o processo de decisão de compra e, conseqüentemente, os hábitos de consumo das pessoas (DUHIGG, 2012).

Além disso, como discorrido no tópico sobre as mudanças no comportamento de consumo de moda (Tópico 3, Subtópico 3.5.2) as pessoas, antes obrigadas a aderirem a um específico estilo de vida e a uma única aparência que simbolizasse "quem elas são", hoje podem romper com essa barreira e agregarem a suas personalidades diversas caracterizações a partir do seu vestuário. Isso parece querer dizer que o consumo ficou mais amplo, podendo adequar as aquisições a diferentes interesses, de acordo com os *Reference Groups* (BLYTHE, 2005). Principalmente no contexto atual, em que vivemos uma "Era da Recomendação" (ANDERSON, 2006). Afinal, mesmo tendo maior abertura para variar nossos estilos, acabamos ficando mais suscetíveis ao *Peer-group Pressure* (BLYTHE, 2005).

Nessa "Era da Recomendação" pautada também pela "Cultura da Exposição" (ANDERSON, 2006), os líderes das epidemias sociais recebem destaque, ou seja, os responsáveis por disseminar o agente infeccioso (GLADWELL, 2009). Assim, de acordo com o *Adopter Model* de Rogers (2003) ou a Anatomia de uma Tendência de Vejlgaard (2008), podemos perceber a importância dos *early adopters* ou *trend setters + trend followers* para a dispersão de tendências. Na análise das entrevistas é possível perceber a ênfase positiva dada às coleções feitas em parceria com grifes e com pessoas reconhecidas no cenário da moda.

Isso é importante para as *fast-fashion*, pois significa que elas parecem focar seus recursos em escolher as pessoas "certas" para "falar" por suas marcas, contribuindo para a disseminação das tendências de moda. Como complementado por Villaça (2007), os ícones midiáticos são extremamente importantes para que o conteúdo chegue até o público de massa, são os porta-vozes de uma marca e auxiliam na construção do seu posicionamento.



A "Era da Recomendação" (ANDERSON, 2006) dialoga diretamente com o paradoxo industrial de Monçores (2011), ou os paradoxos da globalização de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), que expõem a dicotomia do "novo", na qual, ao mesmo tempo em que existe uma tendência à padronização, existe também uma resistência que leva à busca pela diferenciação. Da mesma forma, ao mesmo tempo em que Bauman (2007) defende que a sociedade estaria cada vez mais pautada pelas atitudes da massa, Anderson (2006) argumenta o oposto, que o mundo estaria se segmentando cada vez mais para atender aos desejos de nichos específicos.

É interessante perceber que esse paradoxo, sobre o qual tantos autores discorrem, tende a refletir não só as tendências globais, mas também a atmosfera das *fast-fashion*. A maior parte dos entrevistados na pesquisa de campo explorou essa dicotomia em suas respostas: o conflito construído por consumirem, ao mesmo tempo, peças pouco exclusivas, porém, na busca da composição de um estilo único, pessoal e intransferível. Assim, percebemos que esse conflito pode contribuir para a tendência à mistura de estilos e tipos de marca, de forma que nem Anderson (2006), nem Bauman (2007) estão completamente certos.

A Cauda Longa propõe o fim das prateleiras, de forma que o consumo se centralizaria apenas nas plataformas digitais. De acordo com Anderson (2006), as empresas deveriam repensar suas estruturas físicas a fim de cortar custos e manter sua competitividade de mercado. Naturalmente, não podemos negar que a expansão da Internet e das tecnologias realmente mudou a forma como consumimos. Afinal, como colocado anteriormente, essas transformações tornaram o processo de decisão de compra (Merlo e Ceribeli, 2014) muito mais complexo. Porém, seria muito precipitado concordar com o fim das lojas físicas. Até porque, como Bauman (2007) defende, existe todo um momento de estar na loja, uma experiência social compartilhada, conforme parece ter evidenciado nossa pesquisa.

Nesse contexto, a tendência parece ser uma mistura dos dois, tanto a visita aos pontos de venda, quanto a compra *online*. Ao mesmo tempo em que as pessoas buscam peças em brechós e locais especializados em modas de nicho, elas também fazem compras em lojas de departamento *mainstream*. Vivendo no paradoxo, fazemos uma mistura entre o nosso consumo de nicho e nosso consumo de massa, entre o que é exclusivo e o que é comum, de modo que nos confortamos com a inclusão em determinados grupos, mas também buscamos uma

individualidade, em um movimento contínuo de aproximação e afastamento da corrente comercial.

Apesar do estímulo que a chegada de marcas internacionais vem exercendo sobre o público brasileiro, percebemos que ainda parece existir certo preconceito das pessoas em consumirem em lojas de departamento. Porém, isso talvez seja resultado da forma como as próprias lojas se organizam e se posicionam, não adotando, na prática, o conceito de *fast-fashion*. Uma das razões pelas quais, provavelmente, não se possa garantir o fim das lojas físicas, é justamente a experiência proporcionada no PDV. Porém, diversas marcas parecem não explorar com cuidado esse ponto de contato e acabam perdendo público ao invés de conquistá-lo.

Como colocado por Saddi e Magalhães (2011), o PDV deve representar a atmosfera da marca, proporcionando ao consumidor uma imersão em tudo que ela representa. Além disso, as transformações advindas da expansão da Internet devem ser introduzidas no momento da compra, não ignoradas e deixadas do lado de fora da loja. Afinal, combinar a tecnologia com o ponto de venda faz parte da tendência que mistura segmentação e massa.

É interessante ressaltar que, dentre as tendências de ponto de venda apontadas na Fundamentação Teórica, a Riachuelo inaugurou sua *concept store*, na Oscar Freire, onde aplicamos as entrevistas. Podemos supor, a partir das entrevistas, que os objetivos da marca com essa loja estão sendo cumpridos, visto que a maior parte dos entrevistados elogiou sua estrutura e comentou sua excelência em comparação às outras. O desafio parece ser tentar levar esse padrão para outras regiões.

No mais, podemos perceber que os elementos que antes caracterizavam primordialmente as lojas de departamento: sortimento, variedade e crédito (LEVY e WEITZ, 2000), agora podem já não ser mais prioridade para o *target*. Os consumidores já sabem que vão encontrar bons preços nas lojas de departamento. Na verdade, talvez eles estejam até fugindo disso. As classes B e C querem consumir como a classe A; não querem comprar só o que é barato. As entrevistas realizadas sugerem que o importante não é mais exclusivamente a variedade enorme de peças com preços baixos, mas o valor da marca, o estilo e as tendências. Nesse contexto, o

posicionamento se torna ainda mais relevante.

#### ***4.4.2 Ponto de virada: sim ou não?***

Na Fundamentação Teórica, foi exposto o conceito de Ponto de Virada, apresentado por Malcolm Gladwell (2009), e os fatores que influenciam no desenrolar de uma tendência. O autor explica que uma tendência pode ser considerada uma epidemia, que é transmitida entre grupos de pessoas como um vírus até causar um grande “surto”. Essas epidemias dependem da criação de um momento decisivo, o Ponto de Virada, para lançar uma nova tendência que já se formava a partir de pequenas mudanças na sociedade.

Tendo em mente esse conceito, o consumo de moda, o mercado de varejo no Brasil e o histórico das marcas Riachuelo e Forever 21 imaginamos ser possível, agora, tentar responder ao questionamento: afinal, a chegada da Forever 21 no Brasil se configura como um Ponto de Virada que pode interferir no mercado da Riachuelo? Para responder a essa pergunta, precisamos seguir a ideia de Gladwell (2009), que defende que uma epidemia é gerada a partir da união de diversos fatores que moldam o momento em que ele acontece. No presente trabalho, os fatores que foram analisados como possíveis catalisadores de uma nova tendência são: a expansão do consumo entre as classes B e C, as mudanças no comportamento do consumidor e a expansão no comércio varejista brasileiro.

Conforme colocado no início do Aprofundamento do Tema, as classes B e C juntas representam 86,7% do consumo total do segmento de moda. Esse dado demonstra o tamanho da importância dessas duas camadas para o setor e ganha ainda mais força quando analisamos o aumento do poder aquisitivo de ambas. Apesar de ainda continuar grande, a distância que separa a classe A das demais diminuiu com o aumento do rendimento médio do trabalhador mostrado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2011 (Pnad). A Figura 9 mostra que o crescimento médio nacional entre 2009 e 2011 foi de 8,3%, sendo que as maiores taxas são apresentadas pelas regiões Nordeste e Centro-Oeste.



Figura 38 - Rendimento médio do trabalhador brasileiro de 2009 a 2011

Fonte: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-09-21/rendimento-do-trabalhador-brasileiro-cresce-e-distancia-entre-pobres-e-ricos-diminui>

Uma das principais consequências da expansão do consumo entre as classes B e C resultou em uma grande mudança na forma como essa população consome. O atual contexto do século XXI trouxe diversas peculiaridades que, não só alteraram a forma como os consumidores são influenciados, mas também a forma como esses influenciam a produção e oferta de produtos. Blythe (2005) mostra que existem basicamente dois tipos de influências que estão relacionadas à pressão para seguir regras pré-estabelecidas: a necessidade que as pessoas possuem de pertencer a um grupo e a busca de informações sobre um produto em grupos utilizados como referência. Juntos, esses fatores alteraram o comportamento de consumo da população brasileira nos mais diversos setores e, principalmente, no setor que se propõe a estudar aqui: o segmento de moda.

Dentro do novo contexto trazido pelo século XXI, no qual, além de um novo comportamento de consumo, temos a evolução da tecnologia, percebemos que os consumidores também fazem parte do processo de elaboração dos produtos, em uma "Nova Arquitetura da Participação" (ANDERSON, 2006), ditando o que sai e o que fica nas araras das lojas. Isso acontece porque os mesmos possuem acesso facilitado a informações, produtos e serviços de empresas nacionais e internacionais. Isso talvez explique o fato de que quase todas as pessoas

entrevistadas na pesquisa de campo, não só conheciam a marca Forever 21, como também sabiam detalhes com relação à variedade de produtos oferecidos pela empresa e ao baixo preço praticado.

Com essa facilidade na troca de informações, os consumidores estão entrando em ambientes até então desconhecidos e, com isso, construindo uma nova percepção de cultura e, conseqüentemente, de moda. Pautada nisso, Monçores (2011) coloca que cada vez mais os consumidores abrem um leque de opções que deixa a sua disposição as mais variadas empresas e produtos. Isso faz com que esses corram sempre atrás do que é novo, daquilo que pode ser considerado uma tendência e que poderá influenciar as escolhas de outras pessoas.

Tendo em vista esse novo comportamento apresentado pelos consumidores das classes B e C e a atual era centrada no consumidor, defendida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), na qual as empresas devem observar os caminhos seguidos por seu público visando atender o que lhes é demandado, foi criado o modelo *fast-fashion*, focado na necessidade de consumir novidades que perdem a validade cada vez mais rapidamente e abrem espaço para novas tendências. O objetivo desse modelo é oferecer uma moda acessível na qual a alta variedade de produtos disponíveis está vinculada às últimas tendências de moda, porém com qualidade e preços inferiores. O fator atualidade parece se revelar como importante nessa forma de administração, que produz em curtos períodos para oferecer aos seus clientes um maior número de coleções ao longo do ano.

Caracterizado por novidades efêmeras, o mercado *fashion* deixou para trás a alta valorização da durabilidade e da qualidade, dando vez a valores opostos que abriram espaço para uma moda mais barata e de menor qualidade. Com um maior poder aquisitivo, o consumidor passou a se importar mais com a necessidade de “estar na moda”, aumentando seus gastos nos setores de vestuário, bijuterias e cosméticos. Desse contexto surgiu o conceito de “moda descartável”, colocado por Bhardwaj e Fairhurst (2009): o que o público busca é uma maior rotatividade que entrega novidades a todo momento. Conforme foi possível perceber na pesquisa de campo aplicada, o que interessava aos entrevistados era a quantidade de novidades que se pode comprar e não a qualidade com que os produtos se apresentam.

O resultado da mudança no comportamento do consumidor e a expansão do consumo das classes B e C foi o crescimento do mercado varejista brasileiro em geral. Conforme apontado por Souza (2013) no início deste capítulo, o varejo teve um excelente desempenho no período de 2007 a 2012, configurando um atrativo cenário para empresas internacionais investirem no Brasil.

Neste momento conseguimos ver na prática a união de diferentes variáveis, conforme apresentado por Gladwell (2009), que moldam o momento do Ponto de Virada. No caso estudado, percebemos que as variáveis “aumento no poder aquisitivo das classes B e C”, “mudança no comportamento dos consumidores dessas camadas” e “expansão do mercado de varejo brasileiro”, juntos, parecem ter configurado o Ponto de Virada investigado. Esse pode ser caracterizado, de acordo com a autora por Paula Visioná (2011), como uma macrotendência ou tendência comportamental por afetar diversos setores da sociedade. Constatamos que as áreas mais afetadas são: a economia, com o elevado crescimento do mercado, consequência do aumento do poder de compra das classes B e C; a social, que ganha novas formas de consumo e percepções de moda; e a tecnológica, que confere uma alta rotatividade de informações e novidades do mercado.

Usando toda a análise e discussão apresentada até agora, e com base na pequena amostra que entrevistamos, percebemos que o Ponto de Virada observado pode ter despertado no comércio varejista a necessidade de examinar o novo contexto de consumo de moda e se adequar a ele, a fim de falar a mesma língua que seu *target*, conforme já pontuado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Nossa pesquisa sugeriu, no caso das empresas que constituíram seu objeto, que o resultado desse novo cenário foi: o esforço de reposicionamento da marca Riachuelo e a chegada da empresa norte-americana Forever 21 no mercado brasileiro.

Começando pela análise do reposicionamento da marca Riachuelo, que será mais detalhadamente discutido no próximo tópico, vemos que a empresa atualmente se empenha para oferecer roupas ligadas às últimas tendências do segmento a preços acessíveis e atrair cada vez mais consumidores com o plano de expansão da marca por todas as regiões brasileiras. Além de aderir ao modelo *fast-fashion*, a fim de cumprir seu posicionamento de democratização da moda,

o grupo Guararapes também investiu na modernização e sofisticação da identidade visual da marca.

Tendo como Ponto de Virada o positivo cenário apresentado pelo setor de moda no Brasil, percebemos que o esforço de reposicionamento das Lojas Riachuelo aconteceu para aproveitar as oportunidades que surgiram das novas necessidades apresentadas pelos consumidores. Consequentemente, a empresa se preparou para o aumento da concorrência no mercado de atuação que se configura com a chegada de empresas internacionais no Brasil.

A chegada dessas empresas, dentre as quais está a Forever 21, também pode ser consequência das oportunidades trazidas pelo Ponto de Virada citado acima. O cenário positivo mostrou à Forever 21 que existia no país um público com necessidade de consumir uma moda atual, mas sem os elevados preços cobrados por marcas mais especializadas. Essa necessidade facilmente pode ser suprida por lojas de departamento que oferecem uma enorme variedade de estilos com preços muito mais baixos e novidades que chegam às lojas diariamente.

Com o exposto e a ideia apresentada por Gladwell (2009) de que um Ponto de Virada é formado a partir do somatório de diferentes variáveis, fica a dúvida para futuras pesquisas: será que o reposicionamento das Lojas Riachuelo e a chegada do Forever 21 no Brasil são fatores que somados a outros resultarão em um próximo Ponto de Virada para o segmento de lojas de departamento no país?

#### ***4.4.3 As reações da Riachuelo frente às transformações no segmento***

Como colocado por Nonato (2010) no tópico sobre a expansão e singularidade do varejo brasileiro e por Souza (2013) no início deste capítulo, o crescimento do comércio varejista e a expansão do consumo da população formaram um quadro positivo que despertou o interesse de grandes redes da moda a investir no Brasil. Como consequência, a concorrência no mercado de lojas de departamentos que seguem o modelo *fast-fashion* aumentou, exigindo uma revisão de posicionamento e planejamento das empresas brasileiras. Tendo esse cenário em mente, as Lojas Riachuelo colocaram em prática diversas estratégias a fim de reposicionar a marca no mercado e amenizar as consequências do aumento da concorrência.

O grande impacto que a chegada das marcas internacionais, como a Forever 21, parece ter causado na vida dos consumidores é o aumento de alternativas que esses possuem na hora da decisão de compra. Entre os cinco estágios que envolvem o processo de decisão de compra, apresentado por Kotler e Keller (2012), a busca de informações e a avaliação de alternativas se tornam etapas mais longas, já que agora o consumidor tem, além das marcas brasileiras, as marcas internacionais como opção também. Diante disso, a marca Riachuelo percebeu a necessidade de fortalecer sua marca, pois, como colocado por Martins (2005), as marcas fortes fazem com que os consumidores não percam tempo na hora de decidir o que e onde comprar.

Para fortalecer a marca, o grupo Guararapes optou por reposicionar as Lojas Riachuelo no mercado, a fim de agregar novos valores para mudar a percepção das pessoas com relação à empresa. Como colocado na Fundamentação Teórica, Martins (2006) defende que as empresas podem construir a percepção de seus consumidores e controlar a criação de associações positivas na decisão de compra através de vários fatores que resultam no estabelecimento de uma nova oferta de produtos e serviços.

O primeiro passo das Lojas Riachuelo para alterar a percepção dos consumidores e criar associações positivas com a marca, foi feito com base, principalmente, em três dos cinco métodos apresentados por Mowen e Minor (2003): mudar as crenças em relação aos atributos, apresentar um novo atributo para consideração e influenciar percepções acerca das possíveis consequências do uso. O primeiro método diz respeito à reorganização dos atributos prioritários na mente das pessoas, ou seja, consiste em fortalecer atributos que já são do produto, mas pouco associados a ele. A Riachuelo já possuía um posicionamento voltado para a democratização da moda, porém o atributo moda não estava fortemente relacionado à ideia de tendência e atualidade. Com a adesão ao modelo de *fast-fashion*, a marca passou a lançar constantemente coleções com as últimas tendências da moda nacional e internacional, despertando em seu público uma nova percepção com relação a moda que a empresa oferece.

Já a apresentação de um novo atributo para consideração implica no desenvolvimento de modificações que abarquem novos atributos que possam ser relacionados com a marca. Aqui, vemos claramente a tentativa da Riachuelo de criar em seu público uma percepção de



sofisticação da marca. Isso é percebido na abertura de uma unidade na rua Oscar Freire, que possui um *glamour* que pode ser transferido para a marca. A ambientação criada nas lojas da linha Riachuelo Mulher, com uma decoração que remete a um *closet*, também mostra essa tentativa de aprimoramento. Por fim, as reformulações dos pontos de venda da empresa, que serão mais profundamente abordadas em parágrafos seguintes, apontam a mesma direção que os demais exemplos.

Relacionado ao esforço de gerar satisfação no consumidor tanto durante a experiência de compra quanto durante o próprio consumo, o último método utilizado para o reposicionamento da empresa tenta, segundo Merlo e Ceribeli (2014), alinhar a promessa à efetiva entrega e gerar boas emoções relacionadas à sensação de uma boa compra e ao paralelo do custo-benefício. A promessa da marca Riachuelo é oferecer aos seus consumidores as últimas tendências da moda nacional e internacional instantaneamente a preços acessíveis. Aqui, a sensação de uma boa compra e o paralelo do custo-benefício são gerados a partir do sentimento de comprar peças que estão no foco atual da moda por preços muito mais baixos do que os ofertados por marcas que possuem um custo muito mais elevado.

Dando continuidade ao processo de reposicionamento das Lojas Riachuelo, notamos que a marca segue dois objetivos apresentados por Telles (2004): o estabelecimento de vantagens competitivas frente aos concorrentes e a revitalização da imagem da marca. Vemos a tentativa de cumprir o primeiro objetivo através da expansão da marca com a abertura de novas lojas. Como apresentado no tópico sobre a evolução da marca Riachuelo, o planejamento do grupo Guararapes é inaugurar 118 novas lojas até o final de 2016, chegando a um total de 330 unidades espalhadas por todo o país. Apesar de também possuir um plano de expansão consistente da marca no Brasil, a quantidade de lojas da Forever 21 não conseguirá tamanha abrangência no mesmo espaço de tempo. Com isso, o impacto da marca para a Riachuelo se reduz nos estados e cidades onde a marca norte-americana não está presente.

Além de garantir a presença em todas as regiões do Brasil, a Riachuelo conseguiu criar uma segunda vantagem competitiva frente à chegada de sua nova concorrente, Forever 21: a marca criou pontos de contato com os mais diversos públicos, através de lojas como a Riachuelo

Mulher, dedicada exclusivamente ao público feminino, e de sua loja situada na rua Oscar Freire, que atrai um público com renda mais elevada. Tudo isso, sem deixar para trás suas tradicionais lojas, que possuem departamentos para toda a família e para casa.

Com relação ao segundo objetivo de revitalização da imagem da marca, podemos apontar duas estratégias de mudanças focando o reposicionamento das Lojas Riachuelo: a nova identidade visual da marca e as reformas em seus pontos de venda, que envolvem não apenas sua ambientação, mas também a variedade de produtos oferecidos e o atendimento dos funcionários. Como analisado no tópico sobre a evolução das Lojas Riachuelo no mercado de varejo brasileiro, sua logomarca passou por uma grande mudança em 2013, se tornando mais simples, moderna e sofisticada. O *slogan* da empresa, depois de diversas modificações, chegou à frase “Patrocinadora oficial da moda”, que resume todos os seus esforços de reposicionamento na mente do consumidor brasileiro. Isso corrobora a defesa de Calder (2005), apresentada na Fundamentação Teórica do trabalho, de que o *design* de uma marca pode influenciar as percepções dos consumidores, resultando em um conceito ou outro.

Indo ao encontro do que foi colocado por Sutter, Plutarco e Parente (2012), a neutralização dos elementos preço, produto e comunicação, exige das marcas uma maior atenção com seus pontos de venda, locais em que é possível reforçar a imagem e personalidade da marca, atraindo e fidelizando o cliente. Os autores Blythe (2005), Merlo e Ceribeli (2014) e Saddi e Magalhães (2011) dialogam quando defendem que o ponto de venda é o ponto de contato mais importante para o consumidor, pois é ali que esse tem a oportunidade de “entrar” na atmosfera da marca e ter experiências que podem influenciar diretamente a venda final de seus produtos. Merlo e Ceribeli (2014) apontam ainda que alguns microfatores controláveis pelo varejista, como sortimento, precificação, ambiente de loja, conveniência, relacionamento entre clientes e funcionários e promoção de vendas são de extrema importância para a percepção final do consumidor.

Tendo isso em mente, observamos que a marca Riachuelo conseguiu, de certo modo, transformar a teoria em prática: todos os seus pontos de venda estão em processo de reformulação a fim de criar ambientes que atraiam seus consumidores e os façam se sentir

confortáveis durante o processo de compra. A ambientação ampla, clara e agradável das novas lojas, convida os consumidores a passarem mais tempo olhando os produtos e criando associações favoráveis à marca. Já sua modernização aumenta no consumidor a sensação do custo-benefício por estar comprando peças atuais a preços acessíveis em um lugar sofisticado.

As vitrines também têm um papel importante na ambientação do ponto de venda e atração do consumidor. Barnes e Lea-Greenwood (2010) defendem que as vitrines devem ser persuasivas e envolventes, servindo como um chamariz para o ponto de venda. Os autores argumentam que seu objetivo é começar o diálogo desde o momento em que a pessoa está passando pela vitrine, de forma que ela nem entrou na loja, mas já está consumindo simbolicamente a marca. É possível verificar nos pontos de venda das Lojas Riachuelo que são feitas decorações especiais nas vitrines de acordo com as novas coleções que estão sendo oferecidas no interior da loja. Essas vitrines são sempre compostas por cores e luzes que atraem o olhar do consumidor para o que está sendo exposto.

A variedade de produtos oferecidos, importante fator na percepção do consumidor, também é um ponto que merece ser destacado no novo posicionamento da marca Riachuelo. Seguindo o modelo *fast-fashion*, a marca reformulou sua oferta de moda, colocando à disposição de seus consumidores peças que estão em sintonia com as últimas tendências da moda em um curto espaço de tempo. Além disso, a parceria com estilistas e celebridades aumenta o valor agregado de suas peças e atrai consumidores interessados em obter uma peça com mais estilo, porém sem pagar muito por ela. Com isso, a marca consegue não apenas fidelizar novos consumidores, como fazer com que a frequência de retorno aos pontos de venda se torne maior, visto que o mundo da moda está sempre lançando novidades no mercado.

Por fim, o fator atendimento também tem um grande peso na percepção que o consumidor forma ao visitar um ponto de venda. Calkins (2006) e Carlson (2005) ressaltam que os funcionários possuem um alto índice de influência na criação de associações e relacionamentos marca-consumidor. Nas lojas já reformuladas da Riachuelo, percebemos nitidamente uma mudança no atendimento que se tornou mais prestativo e preocupado com a experiência que o consumidor vivencia dentro do ponto de venda. Em nossa visita à loja da

marca na rua Oscar Freire, por exemplo, ficou nítida a “hora da verdade” definida por Carlson (2005), no momento em que entramos na loja e o segurança desejou as boas vindas com um sorriso no rosto. Esse gesto alterou completamente a forma como entramos na loja, elevando a expectativa que já existia.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a escolha do tema do trabalho, passamos por um processo no qual foram escolhidas a teoria que embasaria o projeto e as empresas que seriam estudadas. A primeira decisão tomada foi a de que seria escolhido um tema que envolvesse o estudo de tendências. Para isso, optamos por utilizar o conceito de Ponto de Virada, apresentado por Malcolm Gladwell (2009), que dá base para a explicação de como surgem e se desenvolvem tendências em um cenário onde os menores detalhes, aqueles que passam despercebidos pela maioria das pessoas, fazem uma grande diferença.

O segundo passo, a escolha das empresas que seriam estudadas, foi feita com base em pesquisas nas quais foram rapidamente estudados alguns segmentos de mercado e suas principais empresas a fim de encontrar fatores que, juntos, pudessem culminar em um Ponto de Virada. Em meio a essa etapa, encontramos no segmento de lojas de departamento de moda dois fatos que poderiam seguir a linha que estávamos procurando: o recente reposicionamento da marca Riachuelo, que envolvia a abertura de uma loja conceito na luxuosa rua Oscar Freire em São Paulo, e a percepção de que diversas marcas internacionais do mesmo segmento estavam abrindo suas portas no Brasil.

Primeiramente, escolhemos as marcas estrangeiras Topshop, que já possuía lojas no país, e a Forever 21, que estava com data marcada para “aterrissar” em solo brasileiro, para confrontar com as Lojas Riachuelo. Ao longo do trabalho, percebemos que a Topshop não estava alinhada ao tema escolhido e, por isso, decidimos retirá-la do trabalho e fazer um paralelo entre as marcas Riachuelo e Forever 21. Com isso, o tema final escolhido para o trabalho foi: “O Ponto de Virada: como as Lojas Riachuelo se posicionam diante das tendências e mudanças verificadas com a chegada da Forever 21”.

Com o objetivo geral de investigar as tendências e mudanças que podem atingir as Lojas Riachuelo para que ela possa evoluir no mercado competitivo, além de estudar o Ponto de Virada, também analisamos o atual contexto de marketing, o comportamento do consumidor, o impacto do estudo de tendências, a gestão de *branding*, a moda e o mercado de varejo, a fim de

embasar o Aprofundamento do Tema. Foi feita também uma pesquisa de campo em uma loja de cada marca estudada, Lojas Riachuelo e Forever 21, a fim de entender melhor o comportamento do público de ambas as empresas. A pesquisa de campo também foi muito útil para conhecermos e observamos a loja conceito da Riachuelo na rua Oscar Freire, um marco na história da empresa, e a primeira loja da Forever 21 inaugurada no Brasil. Ambos os momentos, nos ajudaram a sentir a atmosfera da marca em seus pontos de venda e ter uma visão mais realista do que nos propusemos a estudar.

Passando por todos os objetivos específicos estabelecidos no início do trabalho, que vão desde o estudo do conceito de Ponto de Virada até a existência de novas oportunidades para a marca, que serão apresentadas no próximo tópico, acreditamos que conseguimos, mesmo com algumas limitações decorrentes da pesquisa (o tamanho da amostra, por exemplo), solucionar, ao longo do trabalho, o problema proposto: como as Lojas Riachuelo estão atuando para não perder seu espaço no segmento de lojas de departamento devido às novas tendências e a chegada do Forever 21 no mercado brasileiro?

### ***5.1 Conclusões***

A partir da análise realizada durante o desenvolvimento do projeto, chegamos à resposta para o questionamento principal do trabalho: o mercado de varejo e o segmento das lojas de departamento passam hoje por um Ponto de Virada, devido às transformações detalhadas no tópico anterior. Porém, ao progredirmos os estudos, descobrimos que esse Ponto de Virada era diferente do que imaginávamos inicialmente. Ao invés da chegada da marca Forever 21 ao Brasil ser o Ponto de Virada, ela é, na verdade, apenas uma consequência de todas as outras transformações que já vinham ocorrendo no país e colaboraram para sua construção.

O reposicionamento da marca Riachuelo também foi consequência da percepção desse Ponto de Virada, ou seja, ao invés da marca estar com foco míope, fato que acreditávamos ser verdade no início do projeto, em realidade ela estava antecipando essas mudanças, para se posicionar melhor no mercado. Assim, percebemos, ao realizar o estudo, que os influenciadores das macrotendências são bastante complexos e todos interligados, de modo que nos parece difícil atestar com precisão uma relação de causa e efeito entre os fatores e o resultante Ponto de

Virada. Ainda assim, foi possível analisar e compreender algumas das principais variáveis e para a atual epidemia social.

Ao contrário do que imaginávamos no começo do projeto, o esforço de reposicionamento da marca Riachuelo condiz bastante com seu público de classe B e C. O interessante foi perceber que esses consumidores estão passando por profundas mudanças nos seus hábitos e perfis de compra e que, por isso, a marca está tendo que se revitalizar, não para atingir um público de classe A, mas para adequar a rede aos novos propósitos e interesses de seu *target*. Dessa forma, ela acaba criando ações que conversam com a elite, por esse ser o grupo idealizado de referência do seu público-alvo.

A partir da pesquisa de campo realizada, percebemos algumas oportunidades para o posicionamento da Riachuelo e suas lojas físicas. O fato que chamou mais atenção foi o destaque que o termo "diferenciada" recebeu ao longo da aplicação. Percebemos durante a análise dos dados, o quanto seria interessante para a Riachuelo utilizar esse atributo como *guideline* para sua personalidade de marca. Isso porque, o objetivo seria trazer o conceito de "especial" e, conseqüentemente, "diferenciado" para todas as lojas da rede, em vez de deixá-lo apenas na sede da Oscar Freire. Assim, a marca se distanciaria das outras concorrentes comuns na tentativa de construir uma imagem de marca semelhante à da Renner.

Outra percepção depreendida da pesquisa foi justamente de que a marca Renner possui associações muito positivas e se situa no limite entre as marcas consideradas "grife" e as consideradas simples "lojas de departamento". Por isso, é bem possível que ela seja a única que efetivamente pratique e tenha uma imagem de *fast-fashion*. Visto que ela é a única que se encontra nessa posição, a inserção da Riachuelo nesse mesmo grupo seria uma boa oportunidade para posterior evolução até pertencer ao segmento das "grifes".

Por fim, um importante *insight* de pesquisa veio em relação à excessiva segmentação da marca em relação à localização das suas lojas. É possível que ela consiga atrair muito mais consumidores se melhorar a qualidade de suas peças e coleções e disponibilizá-las de forma mais dispersa em todas as regiões do país. Além disso, a marca teve várias associações relacionadas

ao *street-style*, o que pode configurar uma oportunidade para reforço de marca e atração do *target*.

Apesar de a loja da Oscar Freire ser uma *concept store*, diferente de todas as outras, seria interessante que a marca fizesse um esforço para levar essa atmosfera a outras localidades também. Além disso, ela pode se utilizar de diversas tendências advindas da expansão da Internet e do *omnichannel retailment* para ampliar a experiência que proporciona com sua marca. Algumas oportunidades de *branding* seriam: criar embalagens e sacolas diferenciadas, criar ativações de marcas em outras cidades, simulando a atmosfera da sede da Oscar Freire, entre outras.

Em relação à tecnologia, seria interessante construir pontos de venda ligados à rede, de forma que os consumidores pudessem acessar facilmente informações extras sobre a loja, os produtos, tamanhos, disponibilidade, entre outros. Talvez algum aplicativo *mobile* que tivesse interação com o ponto de venda, nos provadores, por exemplo, e tornasse a experiência mais dinâmica e interessante. Estimular a socialização e compartilhamento de fotos com ativações também seria ideal para ampliar o posicionamento da marca.

Assim, percebemos que a Riachuelo está bastante preparada para as transformações do seu segmento, pois ela utiliza a antecipação de tendências para planejar o futuro estratégico de *branding* da empresa em meio ao Ponto de Virada no qual o mercado se encontra.

## **5.2 Recomendações**

Tendo em vista as limitações de tempo e distância geográfica que foram impostas à realização da pesquisa de campo, recomendamos que essa seja realizada novamente com mais profundidade, a fim de conhecer ainda mais os consumidores das Lojas Riachuelo e Forever 21. Por ser um tema atual que está acontecendo paralelamente à realização da pesquisa, sugerimos que futuras pesquisas de campo com uma amostra mais significativa analisem o que mudou no cenário que temos agora e apontem quais os principais fatores que foram modificados com a passagem do tempo.



Outro fator que torna relevante a aplicação de uma nova pesquisa é o fato de que as entrevistas e observações foram realizadas apenas dezenove dias após a abertura da primeira unidade da Forever 21 no Brasil, o que faz com que ela se torne uma novidade e gere um frisson maior.

Além disso, sugerimos que seja avaliado também se o reposicionamento das Lojas Riachuelo e a chegada da Forever 21 são fatores que, somados a outros, podem resultar em um novo Ponto de Virada e, com isso, responda à pergunta feita no final do tópico 4.4.2, que analisou o Ponto de Virada que aconteceu recentemente.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, Vitor. *Rendimento do trabalhador brasileiro cresce e distância entre pobres e ricos diminui*. 2012. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-09-21/rendimento-do-trabalhador-brasileiro-cresce-e-distancia-entre-pobres-e-ricos-diminui>>. Último acesso em 06 de junho de 2014.
- AGIS, Daniel. *Retail 3.0: Futuro Físico e Virtual*. Portugal: Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2012.
- AMARO, Ana. *Tipologias de consumo na moda*. Artigo Científico da Dissertação (Mestrado) – Atenuação dos códigos de moda na sociedade atual, *Design de Moda*, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2013.
- ANDERSON, Chris. *A Cauda Longa: do mercado de massa para um mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2006.
- BACK, Suzana. *"Pesquisa de tendências - Um modelo de referência para pesquisa prospectiva"*. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2008.
- BAKER, Julie; GREWAL, Dhruv; PARASURAMAN, A. *The influence of store environment on quality inferences and store image*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1994.
- BARNES, Liz; LEA-GREENWOOD, Gaynor. *Fast fashion in the retail store environment*. Journal of Retail and Distribution Management, v.38, n.10, p.760-772, 2010.
- BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BHARDWAJ, Vertica; FAIRHURST, Ann. *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*. Routledge, p. 165-173, 2009.
- BLYTHE, Jim. *Essentials of Marketing*. 3. ed. England: Pearson Education Limited, 2005.
- BORGES, Carlise. *A invasão do fast fashion ao red carpet do Oscar 2013*. Artigo Científico – Faculdade Cambury, Goiânia, 2013.
- BOURDIE, Pierre. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.

BRASIL: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa anual de comércio 2011*, Rio de Janeiro, v 23, p. 1-167. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Anual\\_de\\_Comercio/2011/pac2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2011/pac2011.pdf) Último acesso em 26 de maio de 2014.

BRASIL: Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). *Ranking 2012: 100 maiores empresas do varejo brasileiro*, 2012, p. 1-136. Disponível em: <http://www.ibevar.org.br/f01/docs/pesquisa-e-publicacoes/2013/janeiro/ranking-IBEVAR-2012.pdf> Último acesso em 29 de maio de 2014.

BRASIL: Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). *É bom saber: fast-fashion*, 2012, p. 1-8. Disponível em: <http://www.ibevar.org.br/f01/docs/pesquisa-e-publicacoes/2012/dezembro/e-bom-saber-dezembro2012.pdf> Último acesso em 29 de maio de 2014.

BRASIL: Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). *É bom saber*, 2013, p. 1-8. Disponível em: <http://www.ibevar.org.br/f01/docs/pesquisa-e-publicacoes/2013/novas/E-bom-saber-11-Novembro-2013.pdf> Último acesso em 30 de maio de 2014.

BRASIL: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE). *Moda deve movimentar R\$136 milhões em 2011*, 2011, p. 1-3. Disponível em [http://www4.ibope.com.br/download/110204\\_Release\\_Pyxis\\_Vertu%C3%Alrio.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/110204_Release_Pyxis_Vertu%C3%Alrio.pdf) Último acesso em 09 de julho de 2014.

BRETZKE, Miriam; RIBEIRO, Áurea Helena; DOURADO, Yeda. *Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*. Texas, p.1-6, jan. 1998. Disponível em: [http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=14](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14). Último acesso em 09 de junho de 2014.

CAETANO, Rodrigo. *O banho de loja da Riachuelo: A terceira maior varejista de vestuário do Brasil reestiliza sua marca para acompanhar a ascensão da classe média emergente no País*. 2014. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140425/banho-loja-riachuelo/149221.shtml>. Último acesso em 29 de maio de 2014.

CALDER, Bobby J.. Design de marcas. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas S.a., 2006. Cap. 2. p. 27-39.

CALKINS, Tim. O desafio de branding. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas S.a., 2006. Introdução. p. 1-8.

CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. *Consumo Práticas e Narrativas*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

CHAMIE, Beatriz; IKEDA, Ana Akemi; PARENTE, Juracy. *Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista*. Revista Administração em Diálogo, v.14, n.1, p.01-31, 2012.

CRANE, Diana. *A moda e seu papel social – classe, gênero e identidade das roupas*. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2008.

DIAS, Kadu. *Forever 21*. 2014. Disponível em: <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/11/forever-21.html>. Último acesso em 27 de maio de 2014.

DICHTER, Ernest. *Handbook of consumer motivations*. New York: McGraw-Hill, 1964.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

FERNANDES, Andressa. *Forever 21 no Brasil: confira fotos, preços e todos os detalhes!* 2014. Disponível em: <http://www.garotasestupidas.com/forever-21-no-brasil-confira-fotos-precos-e-todos-os-detalhes/>. Último acesso em 27 de maio de 2014.

FERRARI, Fernanda. *O homem contemporâneo e sua relação com a moda*. Dissertação (Pós-Graduação) – Instituto de Artes e Design, Departamento de Moda, Cultura de Moda e Artes, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

Forever 21 <<http://www.forever21.com/Product/Main.aspx?br=f21>> Último acesso em 09 de junho de 2014.

FORTY, Adrian. *Objetos do desejo - Design e sociedade desde 1750*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

Futuro do Presente, CEART, UDESC. Material disponível em:

[http://www.futurodopresente.ceart.udesc.br/artigos/FUTURO%20DO%20PRESENTE%20POR%20QUE%20E%20COMO%20PESQUISAR%20TEND%20C3%84NCIAS%20\(2\).pdf](http://www.futurodopresente.ceart.udesc.br/artigos/FUTURO%20DO%20PRESENTE%20POR%20QUE%20E%20COMO%20PESQUISAR%20TEND%20C3%84NCIAS%20(2).pdf)> Último acesso em 09 de julho de 2014.

GALHANONE, Renata; MARQUES, Jane; MAZZON, José Afonso; TOLEDO, Geraldo. *O luxo ao alcance do mouse: transferindo a atmosfera das lojas de varejo de luxo tradicionais para a internet*. Anais do XXXV Encontro ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro, 4-7 de setembro, 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 1999.

GLADWELL, Malcolm. *O ponto da virada*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

Guararapes Confeções S/A

<[http://ri.riachuelo.com.br/guararapes/web/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.riachuelo.com.br/guararapes/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)> Último acesso em 09 de junho de 2014.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 2001.

HAWKINS, Delbert; MOTHERSBAUGH, David; BEST, Roger. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KALTCHEVA, Velitchka; WEITZ, Barton. *When should a retailer create an exciting store environment?* Journal of Marketing, v.70, p.107-118, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEACH, William. *Transformations in a culture of consumption: women and department stores, 1890-1925*. Journal of American History, v.71, no2, p. 319-342, 1984.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas S.a., 2000.

LIMA, Henrique. De Riachuelo a RCHLO. 2014. Disponível em:

<<http://criaplano.blogspot.com.br/2014/03/de-riachuelo-rchlo.html>>. Último acesso em 30 de

maio de 2014.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero*. São Paulo: Cia das Letras, 1989.

Lojas Riachuelo <<http://www.riachuelo.com.br/>> Último acesso em 09 de junho de 2014.

MACHADO, Andréa; BELMONTE, Priscila. *Com preços baixos, loja Forever 21 vira febre entre adolescentes do Rio*. 2014. Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/economia/com-precos-baixos-loja-forever-21-vira-febre-entre-adolescentes-do-rio-12025939.html>>. Último acesso em 27 de maio de 2014.

MADUREIRA, Rômulo. *Um big data para o varejo nacional*. 2014. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/tecnologia-e-inovacao/item/8547-um-big-data-para-o-varejo-nacional>>. Último acesso em 27 de maio de 2014.

MARTINS, José Roberto. *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MARTINS, José Roberto. *Grandes Marcas Grandes Negócios: Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora*. 2. ed. São Paulo: Global Brands, 2005.

MARTINS, José de Souza. *A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala*. 2ª edição. São Paulo: Contexto, 2008.

MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 1999.

McCLELLAND, David. *Studies in Motivation*. New York: Appleton Century Crofts, 1955.

MERLO, Edgard; CERIBELI, Harrison. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MITCHELL, Andrew. *Involvement: a potentially important mediator of consumer behavior*. *Advances in Consumer Research*, v. 6, 1979.

MONÇORES, Aline. *O lugar da tendência – O novo e a novidade*. In: CASTILHO, Cathia;

DEMETRESCO, Sylvia. *Consumo: Práticas e Narrativas*. São Paulo: Estação da Letras e Cores, 2011. Parte 1.

MORAES, Ana. *Tendências – Formação, Consumo e Pesquisa: uma análise dos processos metodológicos para prospecção de consumo e inovação aplicada ao mercado brasileiro*. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Comunicação Social e Marketing, Centro Universitário de Brasília – UniCeub, Brasília, 2013.

MOWEN, John; MINOR, Michael. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NONATO, Ana Caroline Fernandes. *O relacionamento entre fornecedor e varejo no gerenciamento por categorias: um estudo de caso*. 2010. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

NEVES, José Luis. *Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n° 3, 2° sem./1996.

OLIVEIRA, Marcel Eduardo Rodriguez de; GIULIANI, Antonio Carlos. *Gestão de branding: gerenciando o valor da marca sob o enfoque da emoção*. In: GIULIANI, Antônio Carlos. *Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 5. p. 127-158.

OLIVEIRA, Solange. A relação e-commerce, moda e redes sociais. <<http://www.varejo1.com.br/index.php/a-relacao-e-commerce-moda-e-redes-sociais/>> Último acesso em 28 de maio de 2014.

Portal IG: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2014-04-04/briga-de-redes-de-fast-fashion-pode-derrubar-preco-para-consumidor.html>> Último acesso em 09 de julho de 2014.

ROGERS, Everett. *Diffusion of Innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1978.

SADDI, Monica; MAGALHÃES, Cláudio. In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. *Consumo: Práticas e Narrativas*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

SANT'ANNA, Patricia; BERTO, Vivian. *Ascensão e queda de gigantes: as lojas de*

*departamento no Brasil*. 2013. Disponível em:

<<http://tendere.blogspot.com.br/2013/07/ascensao-e-queda-de-gigantes-as-lojas.html>>. Último acesso em 29 de maio de 2014.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. *Consumer behavior*. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SEBRAE – *Moda e Comportamento de Consumo Classe A/B*, 2013. Disponível em:

<[http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014\\_03\\_31\\_BO\\_Novembro\\_Moda\\_ComportamentoConsumoAB\\_pdf.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014_03_31_BO_Novembro_Moda_ComportamentoConsumoAB_pdf.pdf)> Último acesso em 09 de julho de 2014.

SEBRAE – *Moda e Comportamento de Consumo Classe C e D*, 2013. Disponível em:

<[http://www.sebrae2014.com.br/sebrae/sebrae%202014/Boletins/2013\\_12\\_19\\_BO\\_Moda\\_Outubro\\_ConsumoC-D\\_pdf.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/sebrae/sebrae%202014/Boletins/2013_12_19_BO_Moda_Outubro_ConsumoC-D_pdf.pdf)> Último acesso em 09 de julho de 2014.

SENGUDER, Turan. *An evaluation of consumer and business segmentation approaches*. Journal of American Academy of Business, v. 2, n. 2, 2003.

SHERRY JUNIOR, John F.. Significado da marca. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas S.a., 2006. Cap. 3. p. 40-69.

SIMMEL, Georg. *A moda*. IARA Revista de Moda, Cultura e Arte. São Paulo, v.1, n.1, abril/agosto, 2008.

SOLOMON, Michael R. *O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. *Globalização no Varejo Brasileiro*. 2013. Disponível em:

<<http://www.gsmd.com.br/pt/eventos/momentum/globalizacao-no-varejo-brasileiro>>. Último acesso em 31 de maio de 2014.

SUTTER, Mariana Bassi; PLUTARCO, Flávia; PARENTE, Juracy. *Apresentação no ponto de vendas: um estudo exploratório no varejo de moda popular*. Revista de Administração da PUCRS, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p.5-18, abr. 2012.

TELLES, Renato. *Posicionamento e Reposicionamento de Marca: Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. 2004. 239 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.



TERZIAN, Françoise. *Riachuelo é a marca mais valiosa do vestuário brasileiro, diz estudo da Brand Finance Brasil*. 2013. Disponível em:

<<http://forbesbrasil.br.msn.com/blogs/francoiseterzian/post.aspx?post=8c95b5ee-b78d-429e-827d-a4482127f0bc>>. Último acesso em 29 de maio de 2014.

TOALDO, Mariângela. *Sob o signo do consumo: status, necessidades e estilo*. Ver. Famecos., n.7, p.89-97. Porto Alegre, 1997.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

TYBOUT, Alice M.; STERNTHAL, Brian. Posicionamento da marca. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas S.a., 2006. Cap. 1. p. 11-26.

VALENTE, Nei. *Branding Sensorial: Uma introdução*. Brasília: Clube dos Autores, 2013.

VEJLGAARD, Henrik. *Anatomy of a Trend*. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2008.

VILLAÇA, Nízia. *A edição do corpo: tecnociência, artes e moda*. São Paulo: Estação das Letras, 2007.

VISONÁ, Paula - Material de Aula.

<[http://www.polodemoda.com.br/admin/noticias/arquivos/1b2e247b9e2c44e02788554b4a83385b523\\_arqui.pdf](http://www.polodemoda.com.br/admin/noticias/arquivos/1b2e247b9e2c44e02788554b4a83385b523_arqui.pdf)> Último acesso em 28 de abril de 2014.

WADE, Woody. *Planejando Cenários – um guia prático para se preparar para o futuro do seu negócio*. São Paulo: Saraiva, 2013.

WELLS, William; PRENSKY, David. *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

## APÊNDICE

## Apêndice 1

### Entrevista aplicada na pesquisa de campo

#### ENTREVISTA CONSUMIDORES LOJAS DE DEPARTAMENTO

Olá! Estamos aplicando esta pesquisa para compreender um pouco mais sobre o perfil dos consumidores das lojas de departamento do Brasil. A pesquisa fará parte de um projeto da Universidade de Brasília. Desde já, agradecemos sua participação. Obrigada!

1. Com que frequência, em média, você compra roupas?
2. Em quais locais você prefere comprar roupas?
3. Com que frequência você costuma fazer comprar em lojas de departamento?
4. O que mais te atrai nas lojas de departamento?
5. Há algo que você não gosta nas lojas de departamento? O que?
6. Quais são as suas lojas de departamento favoritas?
7. O que você mais gosta nessas lojas? O que diferencia elas das outras?
8. Você já comprou nas Lojas Riachuelo?
9. Se você já comprou nas Lojas Riachuelo, como foi a sua experiência de compra?
10. Se você nunca comprou, qual o motivo?
11. Que características você associa à marca Riachuelo?
12. Como você vê as Lojas Riachuelo comparadas às outras lojas de departamento que temos no Brasil?
13. Você conhece/já ouviu falar da loja Forever 21? (Em caso negativo, o questionário encerra aqui).
14. Caso você tenha ouvido falar anteriormente dessa marca, você aguardava a chegada dela ao país? Por que?
15. Você já consumiu produtos dessa marca? Quais canais você utilizou para efetuar as compras?
16. Se você já comprou na loja Forever 21, como foi a sua experiência de compra?
17. Se você conhece a loja Forever 21, quais são as principais diferenças que você vê entre ela e as lojas de departamento brasileiras?

18. Se você tivesse que escolher apenas uma loja para consumir, entre a Riachuelo e a Forever 21, qual seria?
19. Por que você prefere a loja escolhida no item anterior?

## Apêndice 2

### Entrevista 1 Lojas Riachuelo

Q1: Com que frequência você costuma comprar roupa? Toda semana, todo mês?

R: Acho que todo mês, uma vez por mês.

Q2: Você costuma comprar roupas em que tipo de loja?

R: Marisa, Riachuelo, onde da pra comprar coisa boa, na moda mas com o preço mais acessível.

Q3: Você costuma ir mais nas lojas de shopping ou nas de rua?

R: Nas de rua.

Q4: Além do preço, o que mais te atrai pra entrar nessas lojas?

R: Tem isso do vendedor não ir atrás de você e agora essas redes grandes estão fazendo coleções né? Então isso é bem legal, tem umas coisas diferentes.

Q5: Apesar de você comprar em lojas de departamento, tem algo nelas que você não goste? Algo de ruim que você vê nelas?

R: Acho que a qualidade das roupas que podia ser melhor.

Q6: Você tem alguma loja favorita?

R: Riachuelo e C&A, que fazem aquelas coleções de estilistas que tem umas coisas legais.

Q7: Como foi a sua experiência no geral com a Riachuelo? Você alguma vez já teve que pedir alguma coisa específica lá dentro? Foi bem atendida?

R: Fui sim. Assim, não tinha do meu tamanho mas as pessoas que trabalham lá são super educadas.

Q8: Em questão da estrutura da loja, a quantidade de provadores é ok?

R: Eu venho especificamente nessa Riachuelo aqui, então essa aqui é diferenciada né? Então assim, a iluminação é legal, é tudo fácil de visualizar, já sobre as outras eu não sei te responder...

Q9: O que vem na sua mente quando você pensa na Riachuelo? O que você associa naturalmente a marca?

R: Tem sempre algumas peças Rock'n'Roll assim, umas camisetinhas legais, da pra você sempre circular com umas peças podrinhas com uma calça mais cara, as vezes você até acha umas calça jeans legais lá.

Q: A blusa 'mais podrinha' no caso seria uma blusa da Riachuelo?

R: 'Mais podrinha' não no sentido de falta de qualidade, mas sim de estilo, de ser meio Rock'n'Roll.

Q10: Como você vê a Riachuelo comparada com as outras?

R: Se for parar pra pensar nas sessões

a Riachuelo é melhor, porque ela não tem essa coisa de coleção, coleção e coleção, ela tem sempre aquilo que procuro. A C&A já é mais na coleção X né? Você olha no site e pensa: 'ah, ta

legal tal coisa', mas quando você chega lá você tem que bater em algumas mulheres pra você conseguir a peça.

Q11: Você já ouviu falar das lojas 'Top Shop' e 'Forever 21'?

R: Já.

Q: Mas você já comprou alguma coisa em alguma dessas lojas?

R: Na Forever 21 eu já comprei fora do Brasil, mas a peça era muito ruim. A qualidade e duração delas é bem ruizinha. A Top Shop tem umas peças legais mas não tem muito a ver com o meu estilo.

Q: Então com a chegada dessas lojas aqui depois de ter comprado fora você nem procurou ver aqui né?

R: Não, nem me interessei.

Q12: Na experiência da marca, você comprou pela internet, você comprou em viagens?

R: Comprei em viagens mesmo.

Q: E lá a sua experiência de atendimento, ponto de venda, como foi?

R: Lá fora é diferente né? Nas lojas de lá o atendimento é você pega o que você quer, sem muita atenção. Na Forever 21, as roupas nos cabides todas tortas, então não é tão legal assim. Dependendo da roupa você leva porque adorou mas não pela qualidade. E o atendimento aqui do Brasil é bem melhor.

Q13: Então entre as 3 lojas, 'Top Shop', 'Forever 21' e 'Riachuelo', você escolheria a 'Riachuelo' mesmo né?

R: Escolheria porque assim, a 'Top Shop' não tem muito a ver com o meu estilo, tem umas coisas muito coloridas, e eu não gosto tanto e pra trabalhar também não funciona. Os preços ok mas tem umas coisas mais caras. A 'Forever 21' ela é bem barata mas roupas com qualidade porcaria, e como a daqui do Brasil eu não conheço, se eu fosse escolher, escolheria a Riachuelo mesmo.

Q14: Você costuma comprar em outras lojas sem ser as de departamento?

R: *Lingerie* eu compro na Hope, calça jeans na Mofficer porque veste bem, mas aí você compra na época de promoção porque você compra uma calça de 300 reais e aí passa 2 meses a mesma calça tá por 98 e aí né? Sapato eu compro na Shultz, também na promoção. Tem que saber usar o dinheiro né?

### Apêndice 3

#### Entrevista 1 Forever 21

Q1: Com que frequência você costuma comprar roupa? Toda semana, todo mês?

R: Praticamente toda vez que eu vou no shopping, mais ou menos todo mês.

Q2: Você costuma comprar roupas em que tipo de loja?

R: Loja de departamentos.

Q3: O que mais te atrai pra entrar nessas lojas?

R: Além de ter mais variedade, você acha preços melhores e se você souber procurar, tiver paciência, você vai achar coisas legais. Tem muita gente que tem um preconceito e fala “não, lá não vai ter, só o mais popular”, mas se você tiver coragem de passar o dia procurando, você consegue.

Q4: Apesar de você comprar em lojas de departamento, tem algo nelas que você não goste? Algo de ruim que você vê nelas?

R: Quando você sai, por exemplo, você vai numa festa e você olha “cara, ela tá com uma roupa igual a minha”.

Q5: Você tem alguma loja favorita?

R: A Renner.

Q6: O que você vê de diferente na Renner?

R: Eu acho que a variedade é muito parecida com o que você acha lá fora, do que a moda do Brasil mesmo.

Q7: Você já comprou na Riachuelo? Como foi a sua experiência de compra?

R: Já. Foi boa, eu gosto bastante das t-shirts que tem lá, tem bastante coisinha assim legal.

Q8: O que vem na sua mente quando você pensa na Riachuelo? O que você associa naturalmente a marca?

R: Eu penso em t-shirt, em camiseta porque eu uso bastante.

Q9: Como você vê a Riachuelo comparada com as outras? Por que você prefere a Renner do que a Riachuelo?

R: Eu acho que é a variedade de modelos.

Q11: Você já conhece a Forever 21?

R: Já, mas eu nunca comprei, porque eu nunca fui pra fora, mas já conheço de blogs.

Q12: Qual a sua expectativa?

R: De que eu vou encontrar o que eu quero, o que eu não encontro em qualquer loja assim de estilo, mais diferente. Porque eu acho que o legal agora é você ser diferente, não é tá todo mundo igual, todo mundo bonitinho.

Q13: Você conhece a Topshop? Já comprou? Já foi na loja?

R: Conheço. Não comprei porque eu sei que lá é mais caro, porque como ela é da Europa vem mais caro pra cá. Não, ainda não fui.

Q14: O que você vê de diferente entre as lojas de departamento internacionais e as brasileiras?

R: Eu acho que a variedade de modelo, de coisas diferentes, de coisas que você vê que saiu em uma revista e você pode comprar, que não é aquela coisa assim “ai, eu nunca vou ter isso”.

Q15: Quais marca você gosta de consumir?

R: Eu não tenho marca preferida, eu achei bonito, eu quero. É bem isso.